



EDUARDO OLIVARES C.

Julio Friedmann sale de su despacho y ofrece café o agua. Al rato invita a su oficina, donde alrededor de una mesa para cuatro personas hay botellas de exhibición de combustibles filtrados. Una contiene el aceite usado para freír papas fritas, ya filtrado, lo que representa una contribución de Enap para reducir los indicadores de emisión de gases de efecto invernadero.

“Según el último inventario nacional, emitimos alrededor del 2,7% de las emisiones de CO₂ equivalente del país. A partir de eso, aprobamos el año pasado un plan de descarbonización con medidas concretas para reducir nuestras emisiones en 20% al 2030 y 50% al 2050”, dice este ingeniero civil que desde noviembre de 2022 ocupa el puesto de gerente general de la Empresa Nacional del Petróleo (Enap).

—¿No es el suyo un nombramiento político?

“Un headhunter me contactó y llegué en noviembre de 2022. Siempre me preocupé de mantener una línea muy profesional, así que no es un nombramiento político”.

—¿Si hubiera un gobierno de otro signo, no habría motivos por los cuales usted debería marcharse de la empresa?

“Mi nombramiento depende 100% de la decisión del directorio, como en toda empresa regida por la Ley de Sociedades Anónimas. No llegué por concurso público de ADP ni por nombramiento del Presidente de la República. El directorio hizo una búsqueda con un headhunter y fui designado por unanimidad como gerente general”.

—¿No es una debilidad institucional que el cargo suyo, siendo tan importante, dependa de un directorio que, a su vez, depende del gobierno de turno?

“Creo que es una debilidad de todas las empresas públicas, en general, que se asuma que después de cada ciclo político haya cambio completo de directorio, de gerente general y de toda la primera línea ejecutiva. No hay empresa que resista esa dinámica”.

Friedmann había trabajado en el gobierno en los 90, fue ejecutivo ascendente en Enap en los 2000, y antes de volver a la firma estatal desempeñó funciones estratégicas en la francesa Alstom y la estadounidense General Electric.

La salida de Argentina

Entre las decisiones más relevantes en su gestión está la venta de los activos en Argentina de Sipepetrol, la filial de Enap dedicada a las exploraciones en el extranjero.

Cuenta que el desempeño en Argentina no era el esperado y había restricciones macroeconómicas que dificultaban la gestión, como la devaluación o las barreras a la repatriación de utilidades. Con Javier Milei “hay varias restricciones que siguen vivas. Hasta hace una semana, el tipo de cambio no flotaba, ahora lo hace en una banda. Además, son pozos que están en fase de declinación”. Esta decisión, agrega, “no tiene que ver con el gobierno de Milei. Es una decisión que debiéramos haber tomado varios años atrás”.

Los negocios con Argentina continúan, de todos modos, puesto que Enap es el principal factor de las importaciones chilenas desde ese país.

Asegura que hay oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico, aunque no adelanta ninguna. Entre posibles alianzas, eso sí, no hay ninguna con empresas chinas ni hay ninguna intención por entrar al giro del litio, plantea Friedmann. Asimismo, dice que en cualquier negocio nuevo, el “tamaño de la billetera influye”, en referencia a los US\$ 400 millones que Enap debió transferirle al Gobierno en 2023 por requerimiento de Hacienda.

El dinero pedido por Hacienda

Hacienda les pidió US\$ 400 millones en 2023, de los cuales les devolvieron US\$ 150 millones en diciembre de 2024. El remanente de US\$ 250 millones debería ser retornado en 2025. “En la junta de accionistas, el dueño ratificó que se concretará esa devolución este año”, dice Friedmann.

—¿Cómo definen cuándo entra ese dinero en caja?

“Nos tenemos que preparar. Hoy día nos tenemos que preocupar de

JULIO FRIEDMANN, GERENTE GENERAL DE ENAP:

“Si esta política de retiro de utilidades es permanente, será un problema para nosotros”

El alto ejecutivo de la empresa estatal cuenta que iniciarán una valorización de sus activos logísticos, lo que podría llevar a una renegociación de contratos con mayoristas.

“Creemos que (la red logística de Enap) no está siendo remunerada adecuadamente”.



MARCELA PEREZ

LOS \$517 MILLONES QUE EL GOBIERNO aún no devuelve por el plan piloto de gas

La Contraloría General de la República cuestionó el plan Gas a Precio Justo que en 2022 impulsó el entonces ministro Giorgio Jackson, y que impulsó sobre Enap un plan piloto para distribuir balones de gas licuado a un bajo valor. El problema es que el costo asumido por la empresa excedió lo razonable, y la Contraloría ordenó al Ministerio de Energía a restituir a Enap \$517 millones correspondientes al fallido experimento. Entre medio, Enap resolvió abrir otra unidad de negocios, Gas de Chile, que solo proporciona gas licuado a mayoristas desde centros de distribución en dos regiones.

—¿Gas de Chile es rentable?

“Hoy día paga sus costos. Pero siendo muy franco, el tamaño del negocio no justifica la atención que recibe. Desde lo estrictamente económico, es un negocio pequeño. Sin embargo, tiene un componente estratégico: nuestras refineras generan gas licuado y necesitamos una vía de salida para ese producto”.

—¿Cómo terminó el plan piloto de Gas a Precio Justo?

“Terminó el 31 de diciembre de 2022. Fue una mala idea. Enap no tiene ventajas competitivas en la última milla. Aprendimos

que esa parte debe hacerla otro. Por eso nos replegamos a San Fernando y Linares, donde tenemos infraestructura”.

—¿Ese piloto fue una decisión que afectó a Enap?

“La ley obliga a Enap a estar disponible para ciertas políticas públicas. Pero si esas políticas generan pérdidas patrimoniales, deben ser compensadas por quien las origina. En este caso, el gobierno corporativo funcionó: se acordó ejecutar el plan solo si se aseguraba la devolución de los costos incurridos”.

—Pero aún no han recibido esos recursos.

“Así es. No han sido devueltos los \$517 millones. Se ha discutido incluirlos en el presupuesto (2026). Los ministros han reafirmado su compromiso público de reembolso, pero aún no se concreta”.

—¿Enap ha asumido otras políticas públicas no compensadas?

“Hoy eso está mejor regulado. No se puede decidir, por ejemplo, regalar combustible ante una emergencia, sin establecer primero los costos y su compensación. En el pasado, eso ocurría”.

construir una empresa más robusta y más flexible, porque el entorno es muy volátil (...). Si esta política de retiro de utilidades es permanente, será un problema para nosotros, porque los márgenes de refinación seguirán bajando. Anticipábamos que los márgenes volverían a niveles prepandemia en 2028, pero hoy creemos que eso será en 2026 o 2027. Y en la prepandemia esta empresa perdía dinero. Ahora queremos que, con esos mismos márgenes, Enap no pierda dinero”.

—¿Contaban con ese dinero para nuevas inversiones?

“Nosotros hacemos un plan de inversiones partiendo del supuesto de que vamos a poder capitalizar el 100% de nuestras utilidades. Entendiendo que es una potestad del dueño retirar utilidades, ajustaremos nuestro plan en función de este nuevo escenario”.

—¿Eso significa menor inversión o mayor deuda?

“Sí, entra a una juguera. Tenemos que ajustar. Como toda empresa, siempre hay necesidades. Pero también es una potestad del dueño, sea empresa pública o privada. Nos vamos a ajustar.

tenemos un plan anual, pero también un plan quinquenal. Decidiremos en función de cómo se desarrolle 2025 (...). El desempeño del primer trimestre fue mejor de lo esperado. De hecho, mucho mejor que el del año pasado. Las vías de ajuste hoy son diferentes a las de hace tres meses. El ambiente externo está súper volátil. Muchas veces, más que los dividendos, nos afectan los márgenes internacionales de refinación, que es nuestro parámetro (...). Lo que para Codelco es el precio del cobre, para nosotros son los márgenes de las refineras en la costa del Golfo (de México), nos impactan en un 80% de los resultados”.

—¿Y han estado bajando?

“Sí, y eso nos impacta mucho más. Además, está la volatilidad de los precios de los fletes. Se habla de que se impongan restricciones adicionales a barcos de fabricación china”.

El año pasado, Enap emitió bonos por US\$ 600 millones para repagar los pasivos. En sus dos años y medio como CEO de Enap, Friedmann rebajó la deuda total en US\$ 1.300 millones gracias a la reprogramación de bonos, obtuvo un rating de *investment grade* por parte de

Standard & Poor's y mantuvo el flujo anual de utilidades.

Este año vencen dos bonos, por US\$ 150 millones cada uno.

—¿Significa que van a salir a colocar deuda de nuevo?

“En parte. Los US\$ 150 millones que llegaron (de vuelta desde el Gobierno) en diciembre, nosotros los tenemos guardados en un lindo depósito a plazo. Con eso vamos a pagar uno de los bonos. Del otro puede ser que nos hagamos cargo eventualmente haciendo una nueva emisión, lo estamos evaluando todavía”.

—También podrían sanearlo si Hacienda les entregara la plata que les debe...

“Si los US\$ 250 millones llegaran mañana, es algo que consideraríamos en nuestra estrategia de financiamiento, así como otros ajustes. El *timing* de los recursos influye en las decisiones”.

La valorización de la logística

En opinión de Friedmann, “muchas veces se asocia a Enap solo con las refineras, pero tenemos una operación

logística de gran envergadura”. Menciona oleoductos, estanques de almacenamiento, camiones, terminales marítimos. “Queremos poner en valor la actividad logística de Enap. En esta carrera que tenemos para hacer más eficientes y productivos nuestros negocios, queremos que cada área sea responsable de sus propios costos e ingresos... hoy no le hacemos seguimiento de costos a esa área (logística). Queremos que las transacciones que haga esta área, ya sea con nuestras refineras o con terceros, tengan una remuneración adecuada y justa”. Calcula que el valor logístico de Enap es de US\$ 3.500 millones.

—¿Usted piensa que no sucede así hoy?

“Yo pienso que no. Creemos que no está siendo remunerada adecuadamente”.

—¿Por parte de quién?, ¿de Esmax (Aramco), de Copec, mayoristas?

“De todos. Incluimos a nuestras refineras; es de todo aquel que use nuestros servicios logísticos. No es lo mismo sacar un litro de gasolina en Maipú que sacarlo en Quintero o en Chillán”.

—¿Esto es un “afirmarse, que vamos a cobrar otros valores”?

“Puede ser. Vamos a seguir teniendo una política comercial no discriminatoria, objetiva, bien fundada”.

—¿Desde cuándo?

“Nuestro objetivo interno es terminar este modelo dentro de este año”.

—¿Ese rediseño generará ingresos adicionales?

“Si nos aporta ingresos, tendremos la tranquilidad de que estarán muy bien justificados. No va a ser producto de un abuso de posición dominante”.

—¿Esto no podría modificar contratos que ustedes ya tengan firmados con esos clientes?

“Por eso que esto no se implementa de la noche a la mañana. Eso debe ser expuesto, consensuado...”.

—¿Consensuado? Pero si ustedes definen el valor y después eventualmente renegocian el contrato.

“Exactamente. Eso es efectivo. Por eso hay que encontrar el período adecuado cuando esos contratos venzan. No me quiero adelantar, pero (lo que digo) era para contar cómo nosotros vamos a seguir mejorando este negocio (...). Los márgenes siguen bajando y quiero estar seguro de que todo lo que Enap invierte está siendo remunerado adecuadamente”.

—¿Adelantó algunos de estos criterios con los contratos nuevos que ha firmado con Aramco, que está recién llegado?

“No en esta dimensión de la que estamos hablando, pero lo que sí queremos propender es a que en todas las áreas logísticas, sea donde sea, se aplique el mismo criterio que en cualquier empresa privada para sustentar el cobro”.

—¿No tienen un poder monopólico en la provisión de esta logística?

“Diría que no, porque en Chile se es libre de ingreso. Cualquiera puede hacer terminales. Existen almacenamientos privados”.

—Pero ustedes tienen posición dominante en la logística.

“En almacenamiento yo considero que no. En oleoductos es tremendamente caro hacer uno paralelo. Por eso es importante que cualquiera que use nuestros activos, y eso es parte de la política esencial en nuestra compañía, sus tarifas estén muy bien fundamentadas para no tener un problema de abuso de posición dominante o de políticas discriminatorias”.

—¿Evaluarán también el impacto que esto podría tener para la economía, para el precio de los combustibles?

“Hay que ver cómo deriva esto, si se justifica o no. Pero tenemos que hacernos cargo de que Enap cumple un rol complejo, porque tenemos que importar todo el crudo... y tiene que haber gasolina en Arica y Villa O'Higgins, y debemos entregarles a nuestros mayoristas en lugares muy diferentes; en los terminales de ellos, en los nuestros”.

—¿Y por qué no se parte cortando los subsidios que se entregan a Magallanes?

“Esa es una política de Estado, es una decisión del ministerio...”.