



**E**l organigrama de la alta dirección de Enap presenta desde hace pocas semanas dos cargos con ocupantes interinos. Ya no están quienes tenían esas dos posiciones: el primero es el secretario y consejero legal del directorio, Igor Roco, quien estuvo siete años en asuntos jurídicos de la estatal. El segundo cambio se produjo en la gerencia de compras y gestión de servicios, cargo que ocupaba Andrés Aranda. Con más de 15 años en la compañía, fue gerente de aprovisionamiento entre 2018 y 2023, cuando asumió su última posición, por la que tuvo una remuneración líquida de \$172 millones en el último año móvil terminado en julio. Su despido se produjo tras la recepción de una auditoría externa realizada a una asesoría contratada hace más de cinco años a la prestigiosa consultora internacional McKinsey. Un tema que ha estado en la preocupación de la gerencia y el directorio de Enap desde hace meses.

La historia es antigua. A mediados de 2019, Enap contrató a McKinsey para una asesoría para servicios de optimización de compras. El gerente general de la empresa era entonces Andrés Roccatagliata, exgerente de Ripley y hoy director de Falabella, que asumió con el nuevo gobierno y recibió el encargo, como otras empresas públicas, de buscar eficiencia y reducir costo. En su primer año, bajó su dotación. Si en 2018 Enap tenía de 3.686 personas de planta, un año bajó a 3.354. En 2018, la compañía había anotado la friolera de US\$506 millones en pérdidas antes de impuestos. Un año después, esas pérdidas habían bajado a US\$54 millones.

Pero Enap quería nuevos ahorros y licitó una asesoría a la que invitó a la chilena Virtus Partner y las globales Boston Consulting Group y McKinsey. El contrato se lo llevó esta última y su trabajo no tuvo un precio establecido: fue contra resultados. Lo aclara la propia McKinsey, consultada



## Enap y McKinsey: La trama tras una millonaria asesoría bajo escrutinio

por **Pulso** por este caso. "Bajo las normas de contratación de Enap, se firmó un contrato para apoyar la reducción y optimización de costos bajo un modelo 100% a riesgo, en el que McKinsey no recibía remuneración hasta que Enap confirmara, en sus propios sistemas contables, los ahorros efectivamente generados". Sobre esto no hay diferencias. "La estructura de honorarios supeditaba el pago de éstos a la existencia de ahorros vinculados a las iniciativas sugeridas por el consultor", explica Enap.

La consultoría duró 18 meses, hasta fines de 2021 y por ese trabajo, McKinsey recibió US\$ 11,9 millones. La cifra equivalió a casi un 10% de los ahorros. La administración de Enap respondió así a **Pulso** sobre este punto: "De acuerdo con la información entregada en enero de 2022 al comité de contratos del directorio de la época por la

entonces gerenta corporativa de finanzas y planificación estratégica, hubo un impacto total identificado de US\$117 millones". Ese cargo la ocupaba Jacqueline Saquel, hoy directora de empresas como Cintac, Andina Coca Cola, Sonda e Icafal.

### La revisión

Con el cambio de gobierno, cambió la administración de Enap. Salió Andrés Roccatagliata y tras designaciones breves e interinatos, asumió la gerencia general Julio Friedmann, en noviembre de 2022, en un contexto complejo para la firma, dice Enap, con alto endeudamiento, investigaciones, demandas judiciales, retrasos en proyectos y críticas por el programa Gas a Precio Justo.

Enap realiza varias decenas de auditorías al año y la administración de Friedmann decidió incorporar la revisión del contrato

con MaKinsey al programa 2023. "Este ha sido un proceso riguroso y sin dilación", responde Enap sobre un análisis que, cinco años después, siembra dudas sobre el trabajo encomendado a McKinsey.

La petrolera enumera lo realizado: "Una auditoría con una exhaustiva recopilación de datos; un informe final con planes de acción; una nueva auditoría forense para profundizar en los hallazgos del informe; una investigación administrativa y la aplicación de sanciones".

La primera auditoría interna revisó los controles asociados al proceso de contratación y administración del contrato con McKinsey y concluyó con un informe final en julio de 2024, que fue presentado al comité de auditoría del directorio. La gerencia de ética y cumplimiento hizo luego una investigación interna que incluyó una

auditoría forense, cuyos resultados se emitieron en abril de 2025. "Luego de esto, comenzó una nueva etapa de investigación orientada a determinar responsabilidades administrativas, la que concluyó en agosto", respondió Enap a **Pulso**. La firma asegura haber cumplido con plazos y procedimientos, acumulando en la última fase un expediente de 2.700 fojas.

No lo informa Enap, pero detrás de las investigaciones hubo más de un externo. Enap encomendó una primera auditoría forense a EY y un trabajo más extenso a HD Compliance, que puso a cargo a la abogada Rebeca Zamora, quien entrevistó a actuales y ejecutivos de Enap e incluso contactó a McKinsey.

¿Qué concluyeron las auditorías? Enap responde que se encontraron "diferencias en la interpretación del contrato, incumplimiento de controles y falta

de supervisión en la ejecución".

Tras el último reporte externo, Enap desvinculó a Andrés Aranda, pero no por faltas a la probidad, sino que por la responsabilidad de su cargo en la supervisión del contrato con McKinsey. "Como consecuencia de este riguroso proceso de investigación, la empresa desvinculó al gerente de aprovisionamiento", respondió Enap. La salida de Igor Roco, en tanto, no está relacionada a este caso, dice la firma.

Enap no desliza ni sugiere en sus respuestas oficiales la existencia de hechos delictuales, pero personas que han conocido la intensa discusión del directorio en los últimos meses dicen que se ha hablado de fraude al Fisco y negligencias graves como sospechas posibles. Enap pidió opiniones a algunos penalistas, como Ignacio Schwerter y Claudio Pavlic, cuyas respues-



**La petrolera estatal lleva dos años investigando una asesoría para bajar costos, realizada por McKinsey entre 2019 y 2021. Para ello, además, contrató auditorías a terceros: EY y HD Compliance. Enap pagó casi US\$12 millones a McKinsey, pero ahora duda cómo fue interpretado, ejecutado y supervisado ese contrato. Ya removió a un ejecutivo y analiza pasos a seguir. La consultora defiende su reputación. “Todos los resultados del proyecto fueron validados en su momento de manera conjunta con Enap”, responde McKinsey.**

Un reportaje de VÍCTOR COFRÉ Foto ENAP

tas, dice una fuente, no habrían sido coincidentes. Por ello, habrían resuelto pedir un nuevo informe legal para determinar caminos a seguir. Un reporte de EY analizó incluso cambios patrimoniales de algunos de los involucrados en el contrato levantó luces amarillas, pero no entregó información concluyente.

Consultada por la opción de las acciones legales, la respuesta de Enap es esquivada: “Tras haber concluido las investigaciones administrativas en agosto de 2025, Enap continuará resguardando los intereses de la empresa”.

Una declaración enviada por Friedmann a **Pulso** fija la posición de la gerencia. “Somos una empresa del Estado y nos debemos a todos los chilenos y chilenas. Por eso estoy convencido de que tenemos que ser inflexibles en nuestra política de tolerancia cero con las malas prácticas, velando

en todo momento para que el actuar de quienes trabajan hoy en Enap tengan los mayores estándares de probidad, responsabilidad, rigurosidad y respeto”.

**Los reparos**

En Enap no hay aún conclusiones definitivas. Los reparos a la asesoría de McKinsey se relacionan con el monto pagado y con reportes internos insuficientes que acrediten los ahorros sobre los cuales se establecieron los emolumentos de la consultora. “No están documentados los ahorros en Enap”, dice una persona al tanto de la investigación.

El trabajo de McKinsey consistió en sugerir cambios, sobre todo en compras, que permitieran bajar costos. Desde servicios de alimentación a sus trabajadores hasta el manejo de las tuberías de sus oleoductos. En su trabajo de 18 meses, McKinsey habría sugerido 68 iniciativas distintas.

Los problemas radicarían en varios elementos: que no había líneas de base claramente establecidas sobre las cuales se medirían los ahorros; que en algunos ítems se pagó a McKinsey sobre ahorros proyectados y no por ahorros efectivamente certificados; y que los comités de validación de las bajas de costos, integrados por ejecutivos de Enap y McKinsey, no dejaron evidencias suficientes de sus conclusiones.

En Enap, eso sí, reclaman por la falta de colaboración de McKinsey, reacia a entregar información que en realidad debía preservar la propia Enap, con la indagación.

El tema ha sido discutido en el directorio que preside Gloria Maldonado desde 2022 e integran Rodrigo

con Enap. Cada iniciativa de ahorro avanzaba por distintas etapas y en cada una de ellas se requería la aprobación y firma de los diferentes responsables correspondientes”.

Fuentes que conocen el caso dicen que el comité de validación estaba integrado por tres ejecutivos de Enap y tres de McKinsey, un chileno y dos extranjeros.

“Todos los actores internos firmaban las fichas de validación de ahorros antes de que cualquier pago a McKinsey pudiera efectuarse, garantizando trazabilidad completa y conformidad plena entre ambas partes”, dice la empresa, que agrega que tanto la contratación como los resultados del proyecto fueron presentados en múltiples ocasiones al directorio de Enap.

McKinsey argumenta que en 2021 se hizo una revisión final conjunta donde no hubo comentarios de Enap y que en 2023, el auditor interno de Enap realizó una revisión, “siendo el resultado que el 99% del impacto estuvo comprobado nuevamente”.

“El proyecto fue conducido bajo un modelo transparente, con validaciones múltiples y trazabilidad completa. McKinsey siempre ha cooperado plenamente y mantiene la disposición de entregar toda la información disponible. No está al tanto del resultado de nuevas fiscalizaciones solicitadas este año”, respondió la consultora.

“La historia reciente de Enap refleja un proceso de transformación operativa y financiera para lograr una compañía que en 2022 ya reportaba utilidades por sobre los US\$ 575 millones. McKinsey jugó un rol clave en ese proceso, acompañando a Enap en la identificación y captura de ahorros, la optimización de procesos y la instalación de nuevas prácticas de gestión”, cierra McKinsey, que tiene más de 25 años en Chile y 160 consultores en Santiago. Y que, paradójicamente, tiene oficinas en el mismo edificio donde está la casa matriz de Enap: Apoquindo 2929. Enap está en el piso 5. McKinsey, en el 20. ●

Azócar (el más antiguo del directorio, en la empresa desde 2018); Rodrigo Manubens (2021); Andrés Rebolledo (2022); Nolberto Díaz y Laura Albornoz (2023) y completa Ximena Corbo (la última en sumarse, en abril de 2024). Y en torno al tema, sus conclusiones, efectos y pasos a seguir, ha habido diferencias.

**La defensa de McKinsey**

Defensores del trabajo de McKinsey dicen que la multinacional jamás se expondría a dañar su reputación con la ejecución irregular de una asesoría de este tipo y justifican el monto pagado, tras ahorros conseguidos y renegociaciones de contratos ejecutadas con éxito, incluso en el exterior, donde la consultora tenía vínculos.

La propia McKinsey respondió así a **Pulso**: “Todos los resultados del proyecto fueron validados en su momento de manera conjunta