

**COMISIÓN INVESTIGADORA DESTINADA A ANALIZAR, ESTUDIAR E
INVESTIGAR LAS CONSECUENCIAS DE LA PREOCUPANTE GESTIÓN
ECONÓMICA DE LA EMPRESA NACIONAL DE PETRÓLEOS, ENAP, Y,
EVENTUALMENTE, LAS PRESUNTAS IRREGULARIDADES QUE PODRÍAN
VERIFICARSE**

**ACTA DE LA SESIÓN ESPECIAL N° 16, DE LA 357ª LEGISLATURA
CELEBRADA EL MIÉRCOLES 09 DE SEPTIEMBRE DE 2009, DE 19.30 A 19.52
HORAS.**

SUMARIO: .- Se despacha el informe de la
Comisión Investigadora¹
.- Se designa Diputado informante al señor
José Miguel Ortiz Novoa.

Se inicia la sesión a las 19.30 horas.

I PRESIDENCIA: Preside la sesión el Diputado señor **José Miguel Ortiz Novoa.**

Actúa como Abogado Secretario de la Comisión don
Roberto Fuentes Innocenti y como abogado Ayudante don Álvaro Halabi Diuana.

II ACTAS: El acta de la sesión N° 15 se pone a disposición de los señores
Diputados.

El acta de la sesión N° 14 se da por aprobada por no
haber sido objeto de observaciones.

III ASISTENCIA:

Asisten los siguientes señores diputados miembros de
la Comisión:

Aedo don René;
Espinosa, don Marcos;
García-Huidobro, don Alejandro;
Goic, doña Carolina;
González, don Rodrigo;
Jaramillo, don Enrique;
Ortiz, don José Miguel;
Súnico, don Raúl;
Ulloa, don Jorge, y
Von Mühlenbrock, don Gastón.

IV CUENTA: Se dio cuenta de los siguientes documentos:

Reemplazos, para esta sesión:

Del Diputado don Marcelo Schiling por el Diputado don
Raúl Súnico.

Del Diputado don Rodrigo Álvarez por el Diputado don
Gastón Von Mühlenbrock,

¹Se inserta al final de la presente Acta.

V ORDEN DEL DÍA:

Luego de un breve debate, se ponen en votación las consideraciones y conclusiones presentadas por el Diputado Ortíz y se **APRUEBAN** por mayoría absoluta de votos.

VOTARON A FAVOR LA DIPUTADA SEÑORA **GOIC** Y LOS DIPUTADOS SEÑORES **AEDO, GONZÁLEZ, JARAMILLO, ORTIZ Y SÚNICO**. VOTA EN CONTRA EL DIPUTADO SEÑOR **GARCÍA-HUIDOBRO** Y SE ABSTIENE EL DIPUTADO SEÑOR **ULLOA**.

Puestas en votación las consideraciones y conclusiones presentadas por el Diputado señor **García-Huidobro**, se **RECHAZAN** por mayoría de votos.

VOTARON EN CONTRA LA DIPUTADA SEÑORA **GOIC** Y LOS DIPUTADOS SEÑORES **GONZÁLEZ, JARAMILLO, ORTIZ Y SÚNICO**. VOTAN A FAVOR LOS DIPUTADOS SEÑORES **AEDO, GARCÍA-HUIDOBRO Y ULLOA**.

Puestas en votación las observaciones a las consideraciones y conclusiones presentadas por la Diputada señora **Goic**, se **APRUEBAN** por unanimidad.

VOTARON A FAVOR LA DIPUTADA SEÑORA **GOIC** Y LOS DIPUTADOS SEÑORES **AEDO, GARCÍA-HUIDOBRO, GONZÁLEZ, JARAMILLO, ORTIZ, SÚNICO Y ULLOA**.

Puestas en votación las observaciones a las consideraciones y conclusiones presentadas por el Diputado señor **Bertolino**, se **APRUEBAN** por unanimidad.

VOTARON A FAVOR LA DIPUTADA SEÑORA **GOIC** Y LOS DIPUTADOS SEÑORES **AEDO, GARCÍA-HUIDOBRO, GONZÁLEZ, JARAMILLO, ORTIZ, SÚNICO, ULLOA Y VON MÚHLENBROCK**.

Las intervenciones de los señores Diputados constan en la versión taquigráfica elaborada por el cuerpo de taquígrafos de la Cámara de Diputados y que se anexa al final de la presente Acta, que se tiene como parte integrante de la misma.

Por haberse cumplido el objeto de la sesión, se levanta a las 19.52 horas.

JOSÉ MIGUEL ORTIZ NOVOA
Presidente de la Comisión

ROBERTO FUENTES INNOCENTI
Secretario de la Comisión

**COMISIÓN INVESTIGADORA ENCARGADA DE ANALIZAR GESTIÓN
ECONÓMICA DE ENAP.**

Sesión 16ª, celebrada en miércoles 9 de agosto,
de 19.30 a 19.50 horas.

VERSIÓN TAQUIGRÁFICA

Preside el diputado señor José Miguel Ortiz.

Asisten la diputada señora Carolina Goic y los diputados señores René Aedo, Marcos Espinosa, Alejandro García-Huidobro, Rodrigo González, Enrique Jaramillo, Jorge Ulloa, Raúl Súnico y Gastón Von Mühlenbrock.

TEXTO DEL DEBATE

El señor ORTIZ (Presidente).- En el nombre de Dios y de la Patria, se abre la sesión.

El acta de la sesión 14ª se declara aprobada por no haber sido objeto de observaciones.

El acta de la sesión 15ª queda a disposición de la señora diputada y de los señores diputados.

El señor Secretario va a dar lectura a la Cuenta.

-El señor FUENTES (Secretario) da lectura a la Cuenta.

El señor ORTIZ (Presidente).- Ofrezco la palabra sobre la Cuenta.

Ofrezco la palabra.

Corresponde votar las consideraciones y conclusiones presentadas por quien habla y las que

acompaña el diputado señor Alejandro García-Huidobro. Asimismo, las observaciones de la diputada señora Carolina Goic y del diputado señor Mario Bertolino, respectivamente.

Tiene la palabra el diputado señor García-Huidobro.

El señor GARCÍA-HUIDOBRO.- Señor Presidente, solicito incluir en el informe que evacuaremos a la Sala el Informe de Auditoría N° 17.908, de 2009, de la Contraloría General de la República. Ello es muy importante, por la investigación que realizó dicho órgano contralor sobre la situación generada el interior de ENAP, en el sentido de que su gerente general no tomó en consideración recomendaciones hechas por el directorio de la empresa. A su vez, la Contraloría efectuó una investigación completa respecto de lo realizado por el Comité de Auditoría y el informe que remitió al propio directorio.

Por lo tanto, reitero mi solicitud formal de incluir el Informe de Auditoría N° 17.908, de 2009, de la Contraloría General de la República.

El señor ORTIZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Ulloa.

El señor ULLOA.- Señor Presidente, le pido que suspenda la sesión por cinco minutos.

El señor ORTIZ (Presidente).- Se suspende la sesión por cinco minutos.

-Transcurrido el tiempo de suspensión:

El señor ORTIZ (Presidente).- Continúa la sesión.

Tiene la palabra el diputado señor Aedo.

El señor AEDO.- Señor Presidente, las propuestas de los distintos diputados reflejan gran parte de la realidad de la investigación.

Propongo que Secretaría realice un texto consolidado que incluya todas esas proposiciones, con un lenguaje adecuado, respetuoso y que satisfaga a los colegas. Todos conocemos los hechos que enmarcan la situación que vive ENAP, y estamos de acuerdo en lo que ocurri6.

En nuestras recomendaciones es fundamental señalar -ya se plante6- que ENAP ya no sea una empresa energ6tica, lo cual es fundamental; que hay que modificar el gobierno corporativo de la empresa, que hay que transformar la empresa de manera que pueda haber control de parte del directorio, como ocurre con cualquier empresa moderna, lo que tambi6n incluye a sus filiales. Considero que 6sa es una medida absolutamente sana y que claramente debe ser incorporada.

El se6or ORTIZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado se6or Jorge Ulloa.

El se6or ULLOA.- Se6or Presidente, quiero hacer una propuesta.

Sugiero que usted, en su calidad de Presidente de la Comisi6n, y el diputado se6or Garc6a-Huidobro se re6nan y nos propongan un texto final. Ello, porque conf6o en el criterio de ambos, pues representan tal vez las mayores diferencias en esta materia. Y si ustedes concuerdan en un lenguaje com6n, creo que el tema lo podemos resolver sin mayor problema.

¿Por qu6 lo digo? Primero, porque creo firmemente que nosotros vamos a ser Gobierno, y necesitamos tener las cosas claras.

El se6or JARAMILLO.- ¿A ver? No escucho bien.

El se6or ULLOA.- Vamos a ser Gobierno. Lo creo de verdad.

Entonces, de verdad debemos cuidar las empresas del Estado.

El señor GONZÁLEZ.- ¿Solamente porque ustedes van ser Gobierno?

El señor ULLOA.- No, porque hay que cuidar las empresas del Estado.

Insisto: nosotros podemos cuidarlas en la medida en que evacuemos un informe que dé cuenta de que hubo un problema real, pero que al mismo tiempo, con un lenguaje adecuado, nos permita sugerirle a la Sala los cambios que consideramos deben hacerse. En ese sentido, mi impresión es que el lenguaje perfectamente lo pueden concordar los diputados señores José Miguel Ortiz y Alejandro García-Huidobro, más el Secretario, por cierto.

Confío en que no habrá ningún problema en eso.

El señor ORTIZ (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Súnico.

El señor SÚNICO.- Señor Presidente, me sumo a la propuesta del diputado Jorge Ulloa.

El señor ORTIZ (Presidente).- No tendría problema en acceder a su sugerencia, señor diputado, pero hay puntos que son intransables, y se los señalo claramente.

Ésta es nuestra decimosexta sesión, y he asistido a todas. Cuando la semana pasada el distinguido colega Alejandro García-Huidobro planteó lo relativo a la Contraloría le recordé que todas nuestras actas han sido aprobadas por unanimidad.

Revisé el acta de la sesión en que asistió la Contraloría General de la República y no figura ninguna de las preguntas que pudieron habersele hecho al señor contralor.

Si esto se quiere transformar en algo político, les manifiesto desde ya que yo no estoy en ese juego. Desde la Presidencia de esta Comisión he tratado de darles garantías a todos los colegas. Pruebe de ello es

que se invitó a todas las personas que nos propusieron, y lo que señalo a continuación me da mucha fuerza.

En el tercer punto de una de las propuestas se plantea como que poco menos el Gobierno dio una orden en este asunto. ¡Si hay otro problema de fondo! Y viene del año setenta y tanto.

ENAP, la Empresa Nacional del Petróleo -que no tiene nada de petróleo, lo cual es algo de lo más increíble, pues sólo posee refinerías-, tiene la responsabilidad de ocuparse de la crisis energética. Y el Presidente del Sindicato de Trabajadores de ENAP Magallanes -porque aquí hablaron todos-, quien es activo militante de la UDI, señaló algo que me dejó muy clara la situación. Él manifestó que si hubiera habido crisis energética, la información que tenía la Federación era que ello significaría 300 millones de dólares diarios. Y eso no sucedió exclusivamente por el papel que le correspondió a ENAP.

Por lo tanto, eso a mí me da mucha fuerza. Más aún, de entre todos los que vinieron aquí, el que menos reconoció que en mayo del año pasado hubo crisis energética. Y Marcelo Tokman fue más claro todavía, pues dijo que en marzo había crisis energética.

Les señalo que soy partidario de dar la unanimidad si en este informe que acabo de entregar, agreguemos sólo el punto 1 y 2 planteado por el diputado García-Huidobro.

El señor ULLOA.- Señor Presidente, creo que esto es más fácil de lo que piensa, pues sólo se trata de una cuestión de lenguaje. Si usted y el colega García-Huidobro se ponen de acuerdo en el lenguaje creo que no habrá problema en consensuar un texto único, siempre y cuando ambos tengan la disposición de escucharse.

El señor ORTIZ (Presidente).- Señor diputado, esta sesión se citó para votar el informe. Y procederé en ese sentido.

Señor Secretario, le pido que ponga en votación los cuatro informes.

El señor ULLOA.- Pero los demás no son informes, señor Presidente.

El señor ORTIZ (Presidente).- Son conclusiones. Es lo mismo. Los que se aprueben por mayoría, se agregarán.

En mi caso, estoy dispuesto a votar afirmativamente lo que presentó el diputado señor Mario Bertolino.

El señor GARCÍA-HUIDOBRO.- Señor Presidente, hice una solicitud para incorporar un informe de la Contraloría General de la República a nuestro informe final.

El señor ULLOA.- Eso debe estar.

El señor SÚNICO.- Es un anexo.

Varios diputados a la vez.- No puede no estar.

El señor ORTIZ (Presidente).- Lo que el diputado García-Huidobro está pidiendo es la desclasificación de ese informe.

El señor GARCÍA-HUIDOBRO.- Estoy pidiendo que se incluya ese informe de la Contraloría en el informe que evacuaremos a la Sala.

El señor SÚNICO.- ¿Por qué? ¿Es un informe reservado?

El señor ORTIZ (Presidente).- Claro.

El señor GARCÍA-HUIDOBRO.- El informe es reservado, pero la Contraloría levantó la reserva y el Presidente de la Comisión se opuso a levantarla aquí.

El señor ORTIZ (Presidente).- Sí, y di la justificación. Y ahora más que nunca me convenzo de que tenía razón en eso, porque después de la sesión correspondiente seis periodistas me llamaron para pedirme el informe, puesto que un colega diputado les dijo que yo se los iba a entregar. Por eso me opuse.

El señor GARCÍA-HUIDOBRO.- Señor Presidente, antes de iniciar la votación, quiero consultar si se van a incorporar todos los informes. ¿Habrá informes de mayoría y de minoría?

El señor FUENTES (Secretario).- Señor diputado, va haber un informe aprobado por mayoría, otro informe rechazado por mayoría y dos observaciones.

El señor ORTIZ (Presidente).- En votación el informe de la Comisión Investigadora de ENAP presentado por el diputado José Miguel Ortiz.

-Efectuada la votación en forma nominal, dio el siguiente resultado: por la afirmativa, 6 votos; por la negativa, 1 voto. Hubo 1 abstención.

-Votaron por la afirmativa los diputados señores René Aedo, Rodrigo González, Enrique Jaramillo, José Miguel Ortiz, Raúl Súnico y la diputada señora Carolina Goic.

-Votó por la negativa el diputado señor Alejandro García-Huidobro.

-Se abstuvo el diputado señor Jorge Ulloa.

El señor ORTIZ (Presidente).- **Aprobado.**

A continuación, corresponde votar las conclusiones presentadas por el diputado señor Alejandro García-Huidobro.

El señor SÚNICO.- Señor Presidente, pido votar por separado los puntos 1 y 2 de las conclusiones del diputado García-Huidobro.

El señor FUENTES (Secretario).- Señor Presidente, eso no es posible de realizar. Se debe votar el informe completo.

El señor ORTIZ (Presidente).- En votación.

-Efectuada la votación en forma nominal, dio el siguiente resultado: por la afirmativa, 3 votos; por la negativa, 5 votos. No hubo abstenciones.

-Votaron por la afirmativa los diputados señores René Aedo, Alejandro García-Huidobro y Jorge Ulloa.

-Votaron por la negativa la diputada señora Carolina Goic y los diputados señores Rodrigo González, Enrique Jaramillo, José Miguel Ortiz y Raúl Súnico.

El señor ORTIZ (Presidente).- **Rechazado.**

En votación la inclusión al informe hecho por la Secretaría de las observaciones de la diputada Carolina Goic.

-Efectuada la votación en forma nominal, dio el siguiente resultado: por la afirmativa, 8 votos. No hubo votos por la negativa ni abstenciones.

-Votaron por la afirmativa la diputada señora Carolina Goic y los diputados señores René Aedo, Alejandro García-Huidobro, Rodrigo González, Enrique Jaramillo, José Miguel Ortiz, Raúl Súnico y Jorge Ulloa.

El señor ORTIZ (Presidente).- **Aprobada.**

Si les parece, se daría también por aprobada, por unanimidad, la inclusión en el informe de la Secretaría de las observaciones del diputado señor Mario Bertolino, a lo cual se suma el diputado señor Gastón Von Mühlenbrock.

Aprobada.

-Tras una breve discusión se nombra diputado informante, por unanimidad, al presidente de la Comisión, señor José Miguel Ortiz.

El señor ORTIZ
(Presidente).- ¿Alguna otra cosa?

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión.

-Se levantó la sesión a las 19.50 horas.

CLAUDIO GUZMÁN AHUMADA,
Redactor
Jefe de Taquígrafos de Comisiones.

INFORME DE LA COMISIÓN ESPECIAL INVESTIGADORA DESTINADA A ANALIZAR, ESTUDIAR E INVESTIGAR LAS CONSECUENCIAS DE LA PREOCUPANTE GESTIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA NACIONAL DE PETRÓLEOS, ENAP, Y, EVENTUALMENTE, LAS PRESUNTAS IRREGULARIDADES QUE PODRÍAN VERIFICARSE.

HONORABLE CÁMARA:

La Comisión Especial Investigadora destinada a analizar, estudiar e investigar las consecuencias de la preocupante gestión económica de la Empresa Nacional de Petróleos, ENAP, y, eventualmente, las presuntas irregularidades que podrían verificarse cumple con emitir su informe - según la competencia que le fuera asignada por acuerdo de la Cámara de Diputados-, planteando las conclusiones y recomendaciones que amerita la situación.

De conformidad con lo prescrito en el artículo 301 del reglamento de la Corporación, corresponde consignar lo siguiente:

I.- COMPETENCIA DE LA COMISIÓN.

En su sesión N° 120, de 07 de enero de 2009, la Cámara de Diputados ante la solicitud de cuarenta y ocho diputados, y en virtud de lo señalado en la letra c) del N° 1 del artículo 52 de la Constitución Política de la República, acordó la creación de una Comisión Especial, conforme a los antecedentes y objetivos referidos en el Oficio N° 7880, que es del tenor que sigue:

"En conformidad con lo dispuesto en el artículo 52 N° 1 letra c) de la Constitución Política de la República, solicitamos la creación de una Comisión Investigadora con el objeto de que analice, estudie e investigue las consecuencias de la preocupante gestión económica de la Empresa Nacional de Petróleos, ENAP, que arrojarían una pérdida estimada para el año 2008 de U\$ 1.000 millones de dólares y, eventualmente, las presuntas irregularidades que podrían verificarse en esta forma de administrar la referida empresa pública.

Para estos efectos es necesario determinar el origen y consecuencias de la deuda; las políticas asumidas por ENAP para paliar esta crisis; la coordinación con el Ministerio de Hacienda para afrontarla; los negocios efectuados con privados y con empresas públicas de otros países en esta materia; la rentabilidad de los proyectos de exploración y, en general, cualquier elemento legal, administrativo o contractual que permitan esclarecer el origen de la relevante pérdida económica de la empresa.

Para estos efectos, la Comisión contará con todas las facultades que en derecho corresponda con el objeto de esclarecer los hechos señalados precedentemente, y para el cumplimiento de su cometido tendrá un plazo de 90 días para evacuar su informe".

II.- RELACIÓN DEL TRABAJO EFECTUADO POR LA COMISIÓN.

Se integró la Comisión con los siguientes Diputados y Diputada:

Aedo, don René;
Álvarez, don Rodrigo;

Bertolino, don Mario;
 Dittborn, don Julio;
 Espinosa, don Marcos;
 García-Huidobro, don Alejandro;
 Goic, doña Carolina;
 González, don Rodrigo;
 Leal, don Antonio;
 Mulet, don Jaime;
 Ortiz, don José Miguel;
 Schilling, don Marcelo, y
 Ulloa, don Jorge.

En la sesión ordinaria N° 7, de 04 de junio de 2009, el Diputado Enrique Jaramillo reemplazó en forma permanente al Diputado Antonio Leal.

La Comisión se constituyó el día 18 de agosto de 2004, eligiendo como Presidente al Diputado don **José Miguel Ortiz Novoa**.

La Secretaría de la Comisión estuvo integrada por el Abogado Secretario de Comisiones don Roberto Fuentes Innocenti; el abogado Ayudante de Comisiones don Álvaro Halabí Diuana, y la Secretaria Ejecutiva doña Mabel Mesías Chacana.

Asimismo, la Comisión contó con la cooperación permanente del economista Rafael Parrao Ubilla.

Cabe precisar que la Comisión celebró un total de 16 sesiones (14 ordinarias y 2 especiales).

Igualmente, la Comisión acordó el despacho de diversos oficios sobre materias relacionadas con la investigación los que se consideran con indicación de si hubo o no respuesta.

Se hace presente que, respecto del sector público, la Comisión remitió oficios a diversos Ministros y reparticiones públicas, requiriendo antecedentes e información necesaria para la investigación dispuesta por la Cámara, los que, por regla general, fueron contestados oportunamente.

a) Personas recibidas:

- Santiago González Larraín, Ministro de Minería y Presidente del Directorio de la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP).

- Luis Maturana Villablanca, Jefe de Gabinete del Ministro

- Marcelo Tokman Ramos, Ministro Presidente de la Comisión Nacional de Energía (CNE).

- Diego Vio, asesor legislativo CNE

- José Antonio Ruíz, Jefe Área Carbuos CNE
 Karin Niklander, Jefa Prensa CNE.

.- Ramiro Mendoza Zúñiga, Contralor General de la República.

- Valparaíso.
 - Dorothy Pérez Gutiérrez, Contralora Regional de
- Nacional.
 - Patricia Arriagada, Jefa de la División de Auditoría
 - Marcela Abarca Carrasco, Coordinadora Congreso
- Seguros.
 - Guillermo Larraín Ríos, Superintendente de Valores y
 - Armando Massarente Silva, Fiscal.
 - Claudia Ortiz, analista división control financiero.
 - .- Daniel García Jefe de Comunicaciones.
 - .- Rodrigo Azócar Hidalgo, Gerente General ENAP
 - .- Iván Pérez Pavez, Carlos Álvarez Voullieme, Jorge Matute Matute, Eduardo González Yáñez, Ramón Jara Araya, Miguel Moreno García y Rodolfo Krause Lubascher, Directores de ENAP.
- ENAP
 - .- Patricia Silva Espinoza - Directora Comunicaciones
 - .- Pedro Urzúa Frei- Director Comunicaciones Sipetrol
 - .- Nelson Muñoz Guerrero - Gerente Línea de Negocios Exploración y Producción ENAP.
 - .- Carlos Cabeza Faúndez - Gerente Línea de Negocios Refinación y Logística ENAP.
 - .- Gastón Ramos González - Gerente Comercial ENAP.
 - .- David Jana Bitran - Gerente de Finanzas ENAP.
 - .- Pedro Barría Schulz - Director de Planeamiento Estratégico y Energías Renovables ENAP.
- ENAP.
 - .- Rodolfo Navarro González, Relacionador Público
 - .- Soledad Morales Ilabaca, Periodista ENAP.
 - .- Enrique Dávila Alveal, Ex Gerente General de la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP).
 - .- Jorge Matute Matute Presidente de la Federación Nacional de Trabajadores del Petróleo y Afines de Chile. FENATRAPECH.
- Fenatrapech.
 - .- Jaime Lorca Hussey, Vicepresidente Nacional
- Fenatrapech.
 - .- Marcos Varas Alvarado, Secretario Nacional

- Fenatrapech. .- Germán Contreras Espinoza, Tesorero Nacional
- Fenatrapech. .- Víctor Arancibia Ortiz, Director Nacional
- Refinerías Bío Bío. .- Jorge Fierro Andrade, Presidente Sindicato Enap
- Refinerías Aconcagua. .- Nolberto Díaz Sanhueza, Presidente Sindicato Enap
- Magallanes. .- Jorge Balich Rojel, Presidente Sindicato Enap
- Sipetrol .- Alejandro Pérez Rojas, Presidente Sindicato Enap
- Emalco. .- Juan Olea Montanares, Presidente Sindicato Enap
- (SITECOP). .- Carlos Contreras Mundaca, Presidente Sindicato de trabajadores contratistas
- EMSE. .- Rodrigo Molina Sepúlveda, Presidente Sindicato
- Cristián Bustos Fernández, Director Sitecop. .- Máximo Manríquez Rodríguez, Tesorero Sitecop.
- Trabajadores Regional. .- Ximena Valverde Huincatripay, Representante de los
- subcontratados. .- Cristián Oñate Quiroz, vocero trabajadores
- Labarrera, Elsa Machuca Riffo, Sandra Angulo Torres, trabajadores subcontratados. .- Juan Carlos Durán Acosta, Gabriel Salgado
- representación de SOFOFA. .- Radovan Razmilic Tomicic, Ex Director de ENAP en
- Humanos de ENAP. .- Christian Kúsulas, Gerente Corporativo de Recursos
- Refinería Bío Bío ENAP. .- Walton Cherres, Gerente de Recursos Humanos de
- Laborales, Refinería Bío Bío ENAP. .- Alberto Valenzuela, Director de Relaciones
- Empresarial ENAP. .- José Venegas, Gerente de Responsabilidad Social

b) Documentos recibidos.

De acuerdo al artículo 301 N° 4 del reglamento de la Corporación, a continuación se reseña lo sustancial de los principales documentos recibidos.

Oficio N°1:

Institución: Señor Rodrigo Azócar H. Gerente General.
Materia: Solicita remitir las FECUS y memorias de ENAP de años 2006, 2007 y 2008.
Respuesta: **Sesión 2ª** en miércoles 15 de abril de 2009. Oficio N°370 de fecha 13.4.09.

Oficio N°2:

Institución: Señor Ramiro Mendoza Z. Contralor General de la República.
Materia: Solicita remita totalidad antecedentes-informes, dictámenes y otros Relacionados con posibles irregularidades en el actuar de ENAP., en los últimos 5 años.
Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Documento DAA. N°454/09 Informes Números 101,104 y 126 de 2004; 1, 29 y 204, de 2005 y 13, de 2006. Otras consultas refieren que están publicadas en la página web de la Contraloría General de la República.

OFICIO N°3:

Institución: Señor Andrés Velasco B. Ministro de Hacienda.
Materia: Solicita remitir los siguientes antecedentes relativos a las operaciones de cobertura llevadas a cabo por ENAP, que hacen referencia a los procedimientos establecidos por el Ministerio de Hacienda para su ejecución.
Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. ORD. 429 de Jefe de Gabinete del Ministerio de Hacienda, señor Juan Luis Monsalve Egaña.

- a) Informe de Trabajo de PricewaterhouseCoopers de nov. de 2007, Evaluación de Operaciones de Cobertura con Opciones sobre Commodities
- b) Informe de Deloitte de 15.02.2008 en relación a los estados financieros de diciembre 2007, que hace referencia a las operaciones con derivados efectuadas por la empresa en el periodo auditado:
- c) Informe de Deloitte de 06.02.2009 en relación a los estados financieros de diciembre de 2008, que hace referencia a las operaciones con derivados efectuadas por la empresa en el periodo auditado.
- d) Informes mensuales de inversiones en mercado de capitales de los años 2007 y 2008, respecto de operaciones con derivados, en cumplimiento de lo señalado en el N°12 letra c) de la Circular N°36/36 del Ministerio des Hacienda de 13.06.2006

Oficio N°4:

Institución: Señor Santiago González L. Presidente de Empresa Nacional de Petróleos, (ENAP).
Materia: Remitir los siguientes antecedentes:

- Informe realizado por la empresa Price Waterhouse Coopers referido a la Evaluación de Operaciones de Cobertura con Opciones sobre Commodities realizadas por ENAP.

- Estudios presentados por la Administración de ENAP a su Directorio, que motivaron la aprobación de cada una de las operaciones de cobertura de 2007.

- Contratos de cada una de las operaciones de cobertura realizadas.- Actas de cada una de las sesiones de Directorio y del Comité especial formado por Directores de ENAP y de ENAP Refinerías, en que se acordaron y analizaron las coberturas especificadas.

- Se informe respecto de las operaciones de futuro y de cobertura de precios -ya sean forwards, swaps u opciones - que haya realizado ENAP en los últimos dos años.

Para efectos del contenido de la información requerida, se solicita que ella incluya un detalle pormenorizado de todas las operaciones efectuadas, indicando en qué consistió cada una y cuál fue el resultado definitivo de ellas en términos de beneficio o perjuicio económico efectivo para la Empresa a partir del precio del crudo WTI efectivamente observado.

Asimismo, se solicita información respecto de quiénes fueron los brokers o intermediarios de dichas negociaciones.

Igualmente, se solicita:

- Oficio para que ENAP haga llegar a la Comisión un informe relativo a los modos de contratación que se han empleado con distintos armadores e intermediarios del proceso de importación de crudo, la individualización de ellos, y los precios a que se desarrollan esas operaciones.

- Oficio para que ENAP haga llegar a la Comisión los contratos que se han celebrado con ocasión de dichas operaciones.

- Oficio para que ENAP haga llegar a la Comisión un informe pormenorizado de las operaciones de distribución y abastecimiento que se llevan a cabo en el exterior, especialmente en el Perú.

Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Respuesta Oficio Reservado.

Oficio N°5:

Institución: Señor Santiago González L. Presidente de Empresa Nacional de Petróleos, (ENAP).

Materia: Se solicita remitir copia íntegra del informe realizado por la empresa consultora internacional WinterShall (WS), referido al yacimiento de petróleo y gas que se prospectó en la región de Magallanes, llamado "Lago Mercedes".

Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Respuesta Oficio Reservado.

Oficio N°6:

Institución: Señor Santiago González L. Presidente de Empresa Nacional de Petróleos, (ENAP).

Materia: Solicita remitir copia íntegra del informe evacuado por la Contraloría General de la República sobre el proyecto "Lago Mercedes".

Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Ministerio de Hacienda Oficio Ordinario N° 462, de fecha 07 de mayo de 2009.

Oficio N°7:

Institución: Señor Santiago González L. Presidente de Empresa Nacional de Petróleos, (ENAP).

Materia: Solicita remitir todos los antecedentes que obren en su poder -en especial un informe de la consultora Price Waterhouse-, que permitan determinar si la administración de la señalada empresa se ajustó, en todo sentido, a la política de acción que en este último tiempo definió su directorio, todo ello visado en forma previa por el Ministerio de Hacienda y su Dirección de Presupuestos.

Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Ministerio de Hacienda Oficio Ordinario N°462, de fecha 07 de mayo de 2009.

Oficio N°8:

Institución: Señor Santiago González L. Presidente de Empresa Nacional de Petróleos, (ENAP).

Materia: Solicita remitir copia íntegra del contrato que suscribió la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP) con TRANSANTIAGO, para efectos de conceder a este último un crédito ascendente a US\$20.000.000.-, indicando, en especial, la persona natural o jurídica que garantizaba su pago.

Respuesta: **Sesión 4ª** en jueves 7 de mayo de 2009. Ministerio de Hacienda Oficio Ordinario N°462, de fecha 07 de mayo de 2009.

Oficio N°9:

Institución: Señor Rodrigo Alvarez Z. Presidente Cámara de Diputados.

Materia: Solicita remitir copia Oficio reservado de la Contraloría General de la República N°17.907 de 2009, en Segunda Vicepresidencia de la Cámara de Diputados.

Respuesta: Oficio Reservado.

Oficio N°10:

Institución: Señor Rodrigo Azócar H. Gerente General Empresa Nacional de Petróleos (ENAP).

Materia: Con el propósito de que se sirva informar acerca de la política de inversiones de esa empresa en materia medioambiental, indicando recursos asignados, gastos y cualquier otro antecedente que exista sobre el particular, como, asimismo, señalar las acciones que ha adoptado frente a las observaciones formuladas por la Contraloría General de la República, desde el año 2004 a la fecha.

Respuesta: **Sesión 12ª** de julio de 2009, Respuesta oficio reservado.

Oficio N°11:

Institución: Señor Rodrigo Azócar H. Gerente General Empresa Nacional de Petróleos (ENAP).

Materia: Remitir copia del informe encargado por la Empresa Nacional de Petróleos (ENAP), a la consultora internacional Solomon.

Respuesta: **Sesión 12ª** de julio de 2009, respuesta oficio N°0676. Copia del estudio "North and south american fuels refinery performance analysis for operating year 2006, emitido por Solomon associated, y anexo Data Tables.

III.- SÍNTESIS DE LAS PONENCIAS REALIZADAS EN EL SENO DE LA COMISIÓN.

A continuación, por orden temático, se hace un resumen de las exposiciones vertidas en el seno de la Comisión:

ESCASEZ DE GAS NATURAL Y FALTA DE ENERGÍA

Enrique Dávila, ex gerente general de ENAP

En 2004 Argentina comenzó a recortar el gas natural a nuestro país, combustible que desde 1995 debía ser abundante, limpio y barato, incentivando que muchas industrias se convirtieron a gas natural.

Ante ese escenario, la preocupación inicial fueron las refinerías, porque sin gas natural deberían utilizar otro combustible, en este caso diésel, que no es tan limpio como el gas natural, y es de mayor costo. El gas natural siempre es más barato que el diésel a nivel del mercado nacional e internacional, porque es un *commodity* distinto y compite en Estados Unidos y Europa.

Paralelamente, ante la escasez de gas natural, las autoridades argentinas comunicaron que se privilegiaría el consumo interno antes que la exportación, por lo que, según los datos que manejaba ENAP, era claro que venía una baja en el abastecimiento de petróleo y de gas natural. En 2005, ante cortes de gas de mayor magnitud, el Gobierno dispuso iniciar el desarrollo del proyecto de gas natural licuado, GNL, en Quintero, cuya inauguración será en julio del presente año, para permitir contar con una alternativa al gas natural argentino, diversificar la matriz energética y disponer de seguridad en el abastecimiento.

En el caso del crudo, se podía traer desde Brasil, Perú, Ecuador o de cualquier otro país proveedor. El gas natural se debía traer desde Argentina, país que había expresado su negativa, o de Bolivia, lo que resultaba imposible. Perú, que ya había descubierto gas, también negó la venta.

Respecto de las centrales termoeléctricas, hubo un plan de obras que se ejecutó a partir de 1994 ó 1995 comenzando a construirse, además de las hidroeléctricas como Ralco, centrales termoeléctricas a gas natural, lo que coincidía con la llegada de gas natural desde Argentina. Así se construyó San Isidro y un parque termoeléctrico, que puede abastecer el sistema interconectado central en un 50% ante un escenario de falta de agua y demanda máxima.

En 2007 se produjo un hecho que se había visualizado, pero que nunca se proyectó con la magnitud con que finalmente ocurrió. En mayo se cortó a cero el gas natural en Magallanes, que consumía 10 millones de metros cúbicos/día, de los cuales 6 millones llegaban desde Argentina; por lo que a partir de ese momento se disminuyó a 4 millones de metros cúbicos. Hasta hoy no llega un metro cúbico de gas natural.

La rebaja de gas natural en la zona central impactó a las dos refinerías, que consumen aproximadamente 15 mil metros cúbicos cada una. Ese combustible debió comenzar a reemplazarse por diésel, con toda la consecuencia de costo que eso significa.

El gas licuado es un derivado del petróleo por lo que tiene relación con el precio del petróleo, no con el mercado de gas natural, por lo que también era un precio alto.

“Entonces, en 2007 se inició una situación que comenzó a impactar la estructura de costos e ingresos de la ENAP.”

Terminado el año, se solicitó a Price Waterhouse que identificara cuáles habían sido los efectos que tuvo para ENAP la crisis del gas que

estaba en desarrollo. El informe elaborado resume los efectos más significativos por cada concepto relevante, en menores ingresos o mayores costos para la ENAP.

Aunque es una mirada distinta de la usada para analizar el balance de la empresa, los datos fueron extraídos de la contabilidad, por lo que los números son concordantes con los resultados financieros.

- En Magallanes, el resultado fue de menores ingresos por transporte de gas natural a Methanex. Dado que el gas se cortó, los ingresos por transportar el gas natural desde la frontera, procesarlo y entregarlo a Methanex, fueron de menos US\$ 16 millones.
- Menores ingresos por venta de gas natural por abastecimiento a Gasco Magallanes, US\$ 16 millones. Gasco Magallanes distribuye el gas a los hogares.
- Menor recuperación de *raw product*. Se separa el gas natural etano y otros productos y se venden. Al no llegar el gas natural, hay menores ingresos por US\$ 4 millones.
- Menor procesamiento y venta de LPG importado, porque tampoco llegaba gas licuado de petróleo que se necesitaba en la región. Ello significó US\$ 2 millones.
- Mayor costo de sustitución del crudo argentino, para procesar en la refinería Gregorio de Punta Arenas. Para ello se importó petróleo desde África, lo que significó un costo mayor por US\$ 14 millones.

Por lo tanto, solamente en Magallanes, el efecto de menores ingresos y mayores costos fue de US\$ 52 millones en 2007.

En refinería, ya en 2007 había problemas de gas natural, por lo tanto, había que abastecer con diésel a las termoeléctricas.

Con respecto al abastecimiento del sector termoeléctrico y los mayores costos logísticos, la cifra es de US\$ 19 millones.

El costo financiero por mayor volumen de importación de diésel fue de US\$ 10 millones.

Así, el subtotal de abastecimiento del sector termoeléctrico fue de US\$ 29 millones, lo que sumado a las pérdidas de Magallanes totaliza sobre US\$ 80 millones de mayores costos y menores ingresos.

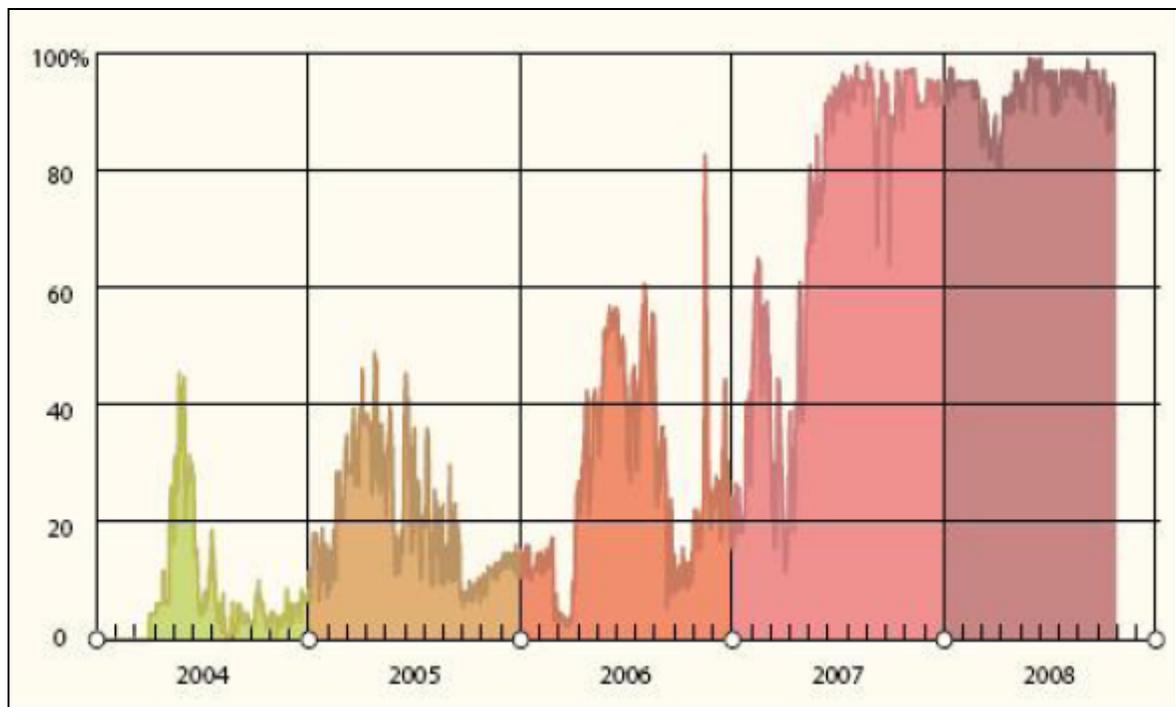
En esa fecha se había planteado modificar el precio del diésel termoeléctrico, pero no fue posible dado que las termoeléctricas mantienen contratos con las compañías distribuidoras, como Copec, Esso y Shell, pero no con ENAP. Y esos contratos establecen multas en el caso de modificación o incumplimiento.

Marcelo Tokman, Ministro de Energía.

Entre 2007 y 2008 cada uno de los posibles riesgos de nuestra matriz energética se materializó, convirtiéndose en realidad. El gráfico siguiente refleja la evolución de los envíos de gas natural desde Argentina. Hasta 2004, el porcentaje de restricción era de cero por ciento, es decir, los 22 millones de metros cúbicos diarios contratados, que crecieron luego a 25 millones, llegaban por completo.

Pero a partir de ese año comenzaron a presentarse restricciones menores y con mucha volatilidad e incertidumbre respecto de la cantidad a recibir finalmente.

Cortes en los envíos de Gas Natural desde Argentina



A fines de 2006, esta situación se convierte en la norma y desde el invierno de 2007 en la mayoría de los casos se recibía menos del 10% de lo contratado.

Jorge Matute, Presidente FENATRAPECH

Dentro de los factores que explican la situación de ENAP, no cabe duda que el corte de suministro de gas desde Argentina y la sustitución de gas por diésel para sostener el abastecimiento eléctrico del país fue de un gran impacto. Así también, impactaron la alta volatilidad del precio del crudo, la reducción histórica de los márgenes de refinación, y el rol de ENAP en la estabilización de los precios de los combustibles.

Cuando sobrevino la baja del precio en septiembre, ENAP no se quedó con un precio remanente, sino que inmediatamente los precios pasaron a público. A ello se agrega que esta empresa tiene un problema de integración vertical, es decir, cuenta con muy poco petróleo y gas, lo que la hace vulnerable y explica sus resultados.

El aumento en la demanda de diésel fue muy superior a la capacidad de producción, por lo que ENAP debió importar combustibles, lo que ocasionó un costo financiero muy alto. También aumentaron los costos operacionales, fundamentalmente de la energía para el funcionamiento de la empresa, y los no operacionales. Asimismo influyó la crisis financiera internacional, debido al cambio de comportamiento de los proveedores y de la Banca, lo que llevó a un endeudamiento mucho más allá de lo normal, pues se adquirió alrededor del 96% del petróleo. Por su parte, la compleja evolución de los pasivos de ENAP, mostró un nivel de endeudamiento de corto y largo plazo bastante crítico.

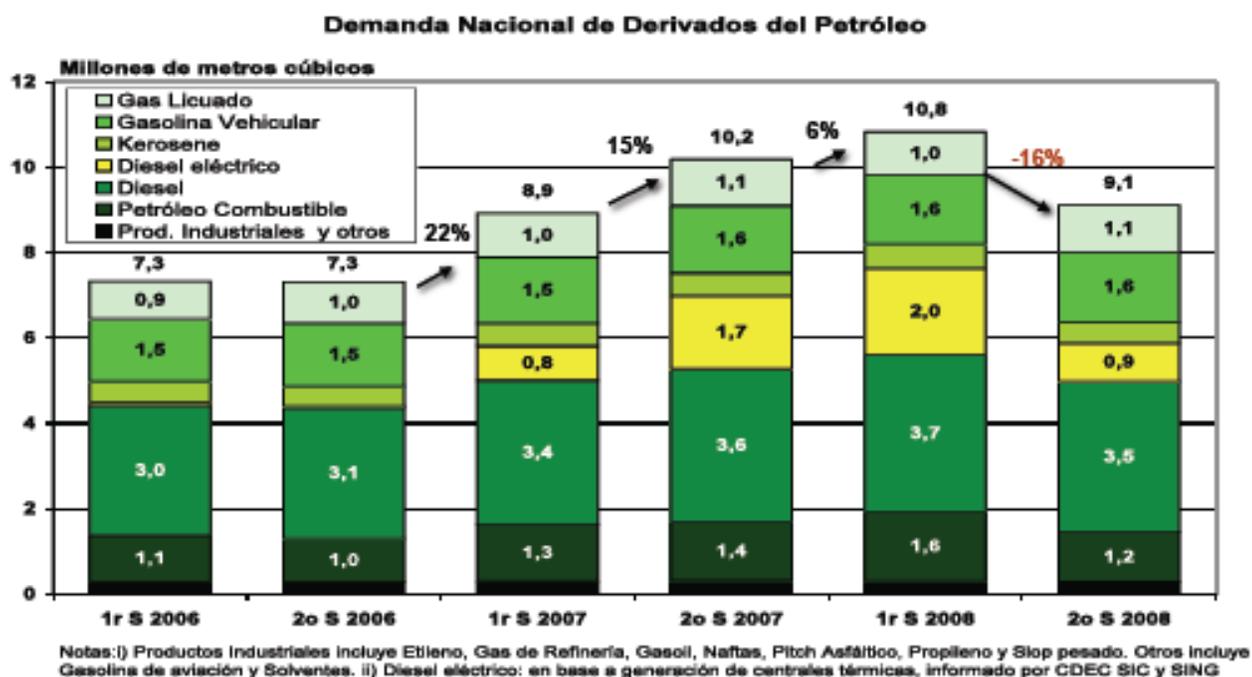
ESTIMACIÓN Y CONSUMO REAL DE DIÉSEL PARA 2008

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Dado que hasta mayo de 2008 había sequía, tanto los informes del Centro de Despacho Económico de Carga (CDEC), basados en antecedentes de meteorología, como los de la Comisión Nacional de Energía, pronosticaban un año extremadamente seco, lo que hacía pensar en un segundo semestre cuya demanda por diésel termoeléctrico sería creciente.

En ese escenario el Ministerio de Energía adoptó medidas tales como retrasar el cambio horario de verano a invierno, y se declaró estado de crisis, preparándose el país para un año con riesgo de *blackout* en el segundo semestre, con todos los impactos que ello significaba para la vida de las personas y para el sector productivo nacional.

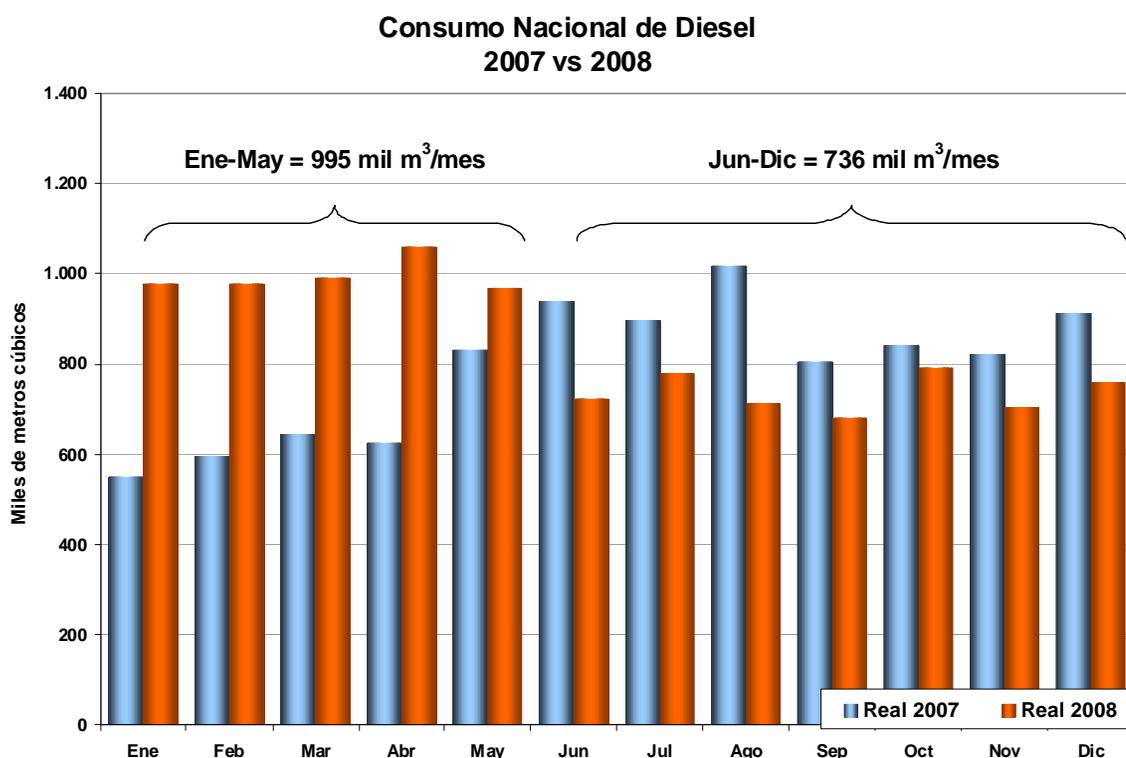
En la demanda nacional de combustibles entre 2006 y 2008, se observa un crecimiento importante de 22%, 15% y 6% en los últimos cuatro semestres, respectivamente.



Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

A partir de 2006, la demanda de combustibles en nuestro país comenzó a aumentar sustancialmente. Del segundo semestre de 2006 al primer semestre de 2007 aumentó en 22%; del primer semestre de 2007 al segundo semestre de ese mismo año, lo hizo en 15%. De un consumo semestral de 7,3 millones de metros cúbicos el país llegó a más de 10,8.

Lo especial de este aumento en el consumo fue que se trató del diésel eléctrico, pues la generación eléctrica en nuestro país empezó a aumentar considerablemente. En efecto, a partir de 2007 Chile enfrentó una crisis energética como resultado de la falta de recursos hídricos para la generación, lo que fue reemplazado por la generación con diésel, situación que aumentó considerablemente este consumo, obligando a ENAP a importar ese combustible en cantidades muchísimo más importantes que lo que había hecho históricamente.



En la gráfica anterior se puede apreciar la variación del consumo nacional de diésel. En 2007, de un poco más de 500 mil metros cúbicos, se llegó a casi 1 millón, situación que se mantuvo durante el 2007 y parte de 2008, cuando en el mes de mayo de ese año se produjo un cambio de generación en el país, dado que las hidroeléctricas pasaron de un fuerte consumo de diésel a menos de 800 mil metros cúbicos por mes. Esas dos condiciones, que eran muy difíciles de prever, provocaron un sobrestock.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

En materia de demanda, la refinería producía mensualmente 400 mil metros cúbicos de diésel, mientras que el consumo normal era de 550 mil metros cúbicos, es decir, se requería importar alrededor de 250 mil metros cúbicos.

En 2007 la demanda subió a un millón de metros cúbicos mensuales, prácticamente un 80% más. Ante ello importaron Copec, ENAP y Shell, dado que las compañías privadas tienen la capacidad logística repartida. ENAP nunca podría importar todo lo requerido, porque no dispone de los terminales con que cuenta Copec en el norte, cuyos clientes son compañías mineras, como Codelco. Por ello hubo cierta coordinación entre toda la industria para enfrentar esa situación de emergencia de corte de gas natural, lo que mantuvo el precio de mercado del diésel.

También hubo efectos por mayores costos del consumo energético en el proceso de refinería, pues a falta de gas natural, se debió recurrir a combustibles de reemplazo, como diésel o gas licuado de petróleo. Ese mayor costo de combustible por reemplazo de gas natural en 2007 alcanzó US\$ 103 millones.

El mayor costo de energía eléctrica fue de US\$ 46 millones en 2007.

El subtotal por mayores costos en consumo de refinería, fue de US\$ 150 millones.

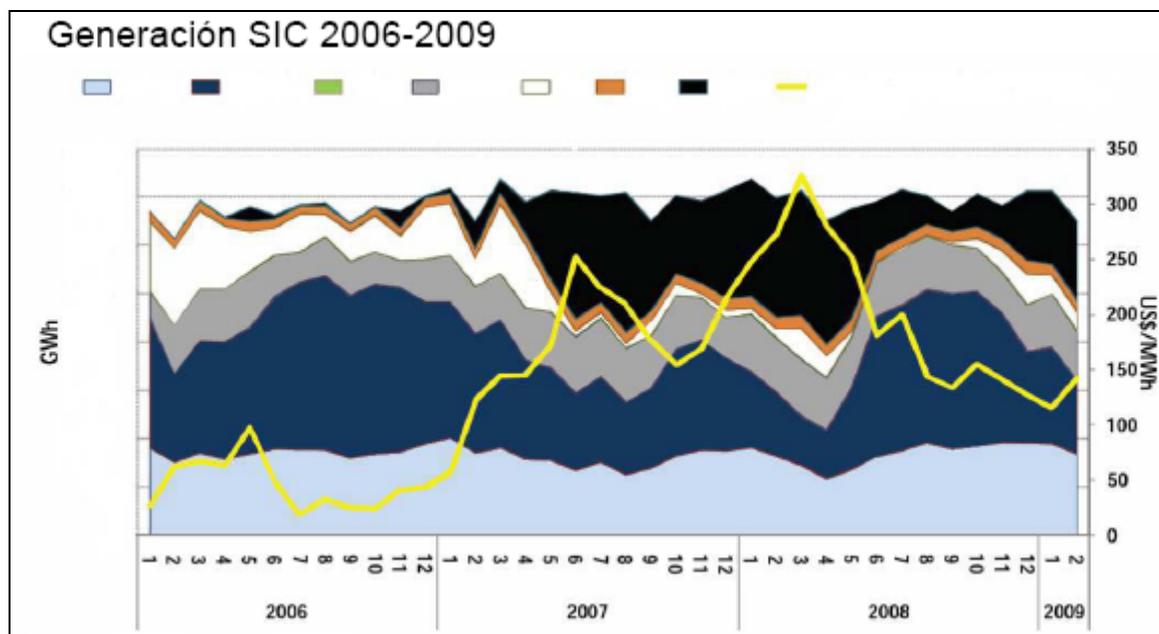
Por tanto, el total de la ENAP Refinerías S.A. fue de US\$ 180 millones, mientras que el total para todas las empresas ENAP fue de US\$ 232 millones por mayores costos y menores ingresos en relación con años normales, como 2006. Sin embargo, a pesar de la situación, en 2007 ENAP presentó utilidades por más de US\$ 40 millones, aunque para el caso de ENAP Refinerías S.A., fue bajo.

Todo ello, sólo por causa del gas natural. A fines de 2007, ya presentaba el mercado internacional una importante tendencia al crecimiento económico y un aumento del precio del petróleo y del gas natural.

ENAP observaba con preocupación esas tendencias, especialmente el aumento del precio del petróleo. En noviembre de 2007 los expertos vaticinaban que el 2008 el precio se elevaría a US\$120, aunque otros predecían que se mantendría e incluso que bajaría. Posteriormente comenzó la escalada de aumento de precios del petróleo, desde diciembre de 2007 llegando el 14 de julio de 2008 a US\$ 147 el barril.

Marcelo Tokman. Ministro de Energía

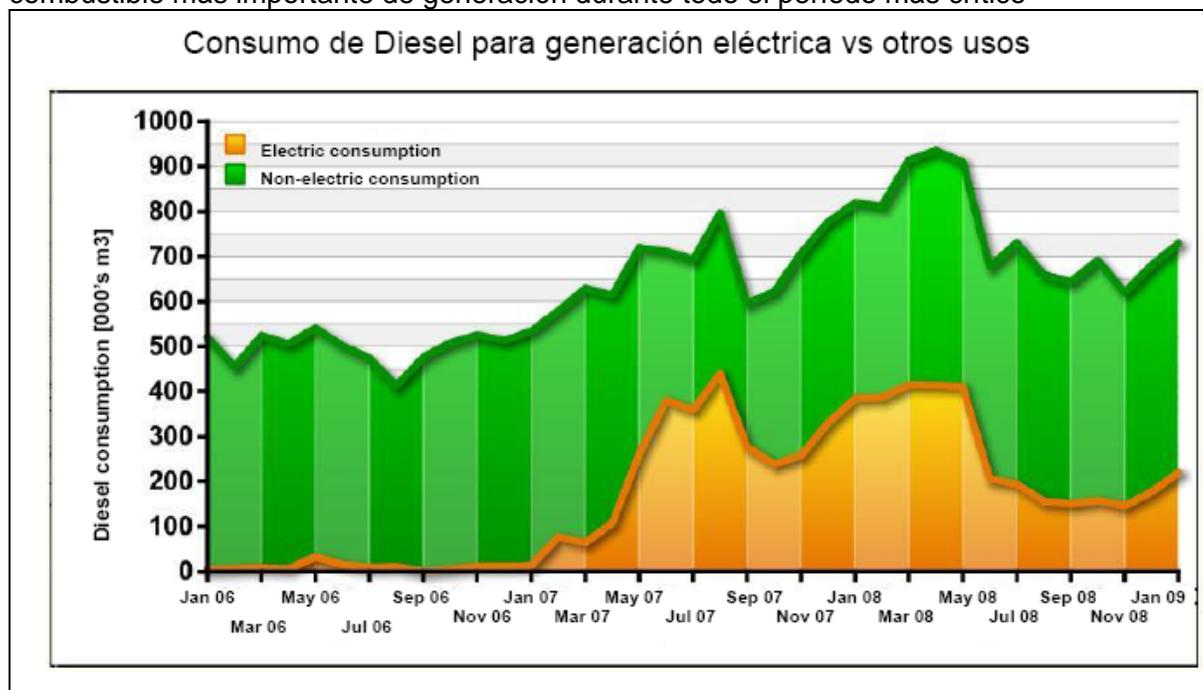
Sustitución generación Hidro y GN por Diésel



En el gráfico precedente se puede observar la disminución de generación hidroeléctrica desde niveles récord, por causa de la sequía. Es decir, se perdió capacidad de generación hidroeléctrica, la que está determinada por la suma de embalses y centrales de pasada.

Y ello estuvo acompañado de que la generación a base de gas natural (graficado en blanco), tendió a desaparecer casi por completo durante todo el período. Así, todo lo que se estaba generando con agua y con gas natural debió ser generado con otra fuente, y la única otra posibilidad disponible en el corto plazo era la generación sobre la base de diésel.

En el gráfico inferior se observa que el diésel, que no estaba presente dentro de la matriz eléctrica en el SIC, pasó a constituir el combustible más importante de generación durante todo el período más crítico



Se evidencia también la relevancia que tuvo el consumo de diésel dentro del sector eléctrico. El área verde señala el consumo de diésel del sector no eléctrico. Antes de enero de 2007, todo el consumo de diésel era básicamente de la industria y del transporte; el sector eléctrico casi no consumía. A partir del inicio de 2007 y hasta la fecha, el consumo de diésel por el sector eléctrico creció fuertemente, con momentos en los cuales fue tan significativo como el del sector industrial y del sector transportes.

Un dato que muestra el incremento de necesidad de diésel por el sector eléctrico, es el hecho de que en enero de 2006 el consumo promedio por día era de 132 metros cúbicos, mientras que cuando más se consumió se alcanzó hasta 14.676 metros cúbicos en un día. Por ello se requirieron entre 13 y 15 barcos al mes, en circunstancias de que en enero arribaban de 3 a 5.

CAMBIO HIDROLÓGICO

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Sin embargo, en mayo comenzó a llover en forma importante, provocando un cambio abrupto en la situación meteorológica, lo que alteró el escenario esperado inicialmente para el mes de julio. Por ello, el consumo de diésel a nivel país fue distinto a las proyecciones de consumo esperado, generando una diferencia que explica una parte importante de los problemas que tuvo ENAP durante el año 2008.

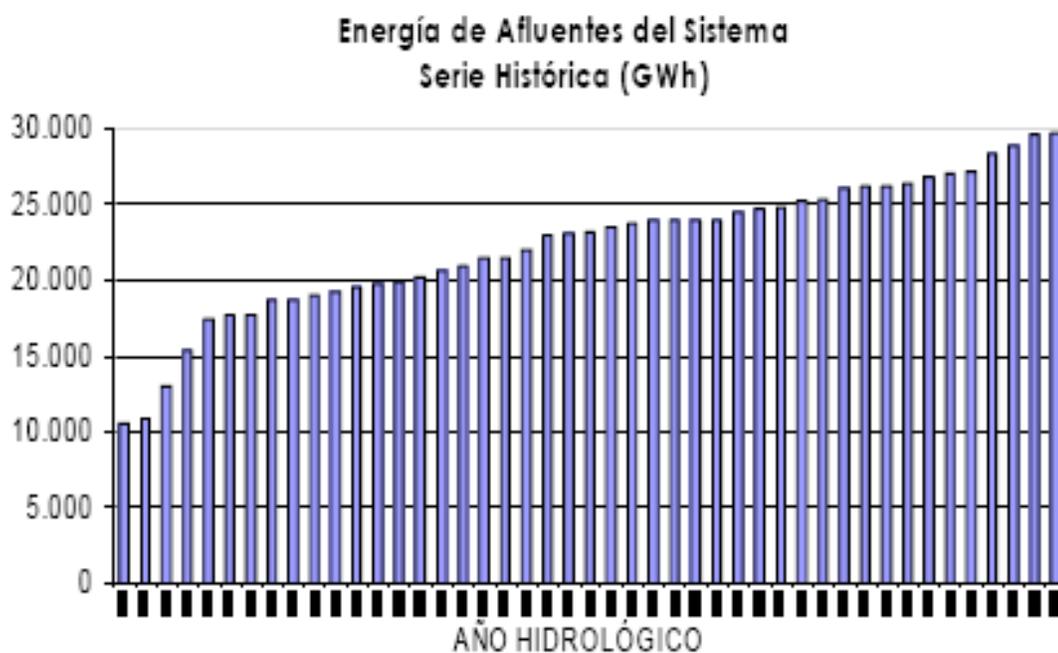
La razón que explica esto último es que las precipitaciones fueron mucho mayores que las esperadas, por lo que el CDEC

cambió el sistema de generación y empezó a usar las reservas de agua de las centrales de paso y a despachar con las centrales hidroeléctricas, que son más eficientes en cuanto producen a un costo inferior. Por lo tanto, las centrales termoeléctricas no entraron en el sistema, o lo hicieron bastante menos de lo proyectado. Y por ello, la demanda por diésel termoeléctrico o eléctrico cayó de 2 millones de metros cúbicos, que era lo que se proyectaba, a 0,9 millones de metros cúbicos.

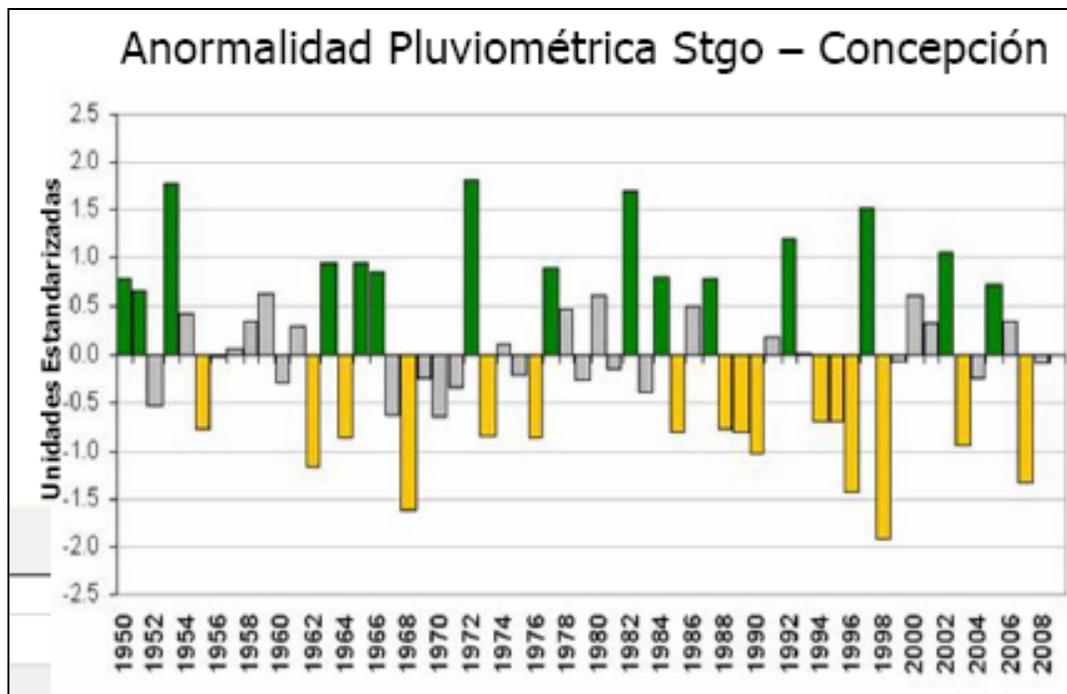
Marcelo Tokman, Ministro de Energía

Uno de los riesgos que enfrenta nuestra matriz energética es que, sobre todo en el sistema interconectado central, que satisface la demanda del consumo eléctrico del 94% de la población de Chile, el 52% del total de la capacidad instalada se sustenta en la hidroelectricidad, lo que le expone a los vaivenes de la hidrología.

El gráfico inferior evidencia las diferencias en términos de capacidad de generación efectiva, dependiendo si se trata de un año seco, por ejemplo en 1978 ó 1979, o uno húmedo, que se muestra en el extremo de la derecha. Con la misma cantidad de centrales hidroeléctricas, en un año lluvioso se puede generar tres veces más que en un año extremadamente húmedo.



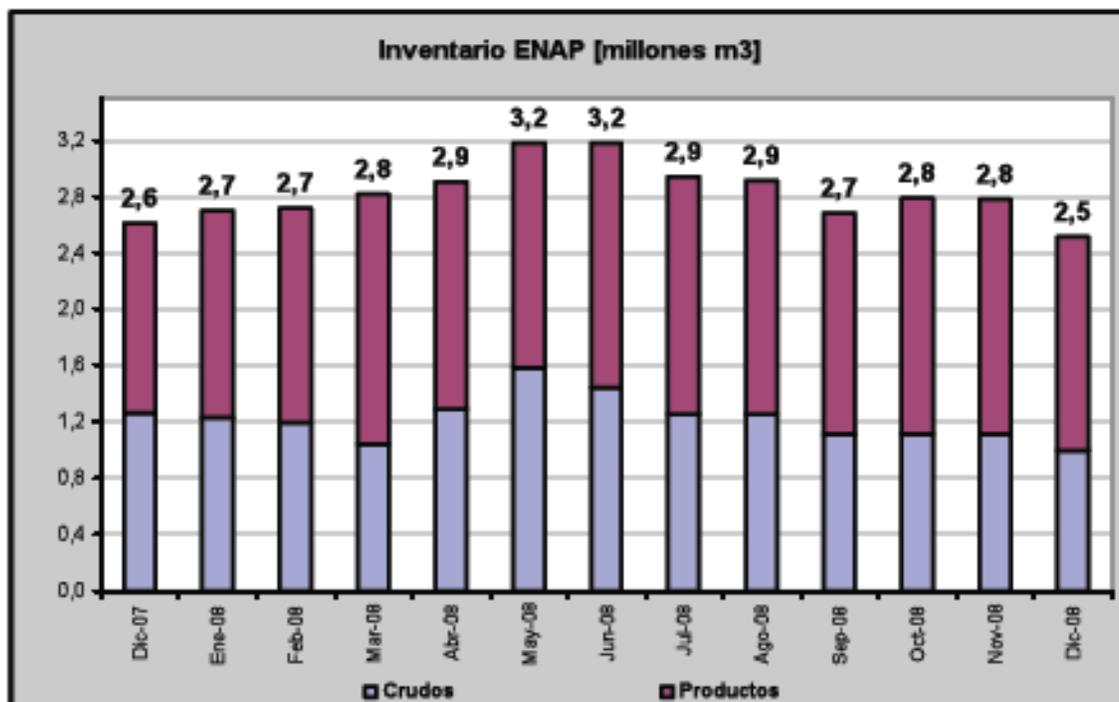
Entre 2007 y 2008, enfrentamos dos años con el fenómeno climático de La Niña. De hecho, cuando se observa la hidrología de 2007 y 2008, como muestra el gráfico inferior, ese bienio se sitúa como el cuarto más seco de los últimos 50 años, con lluvias por debajo de lo normal.



SOBRE STOCK DE COMBUSTIBLE

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

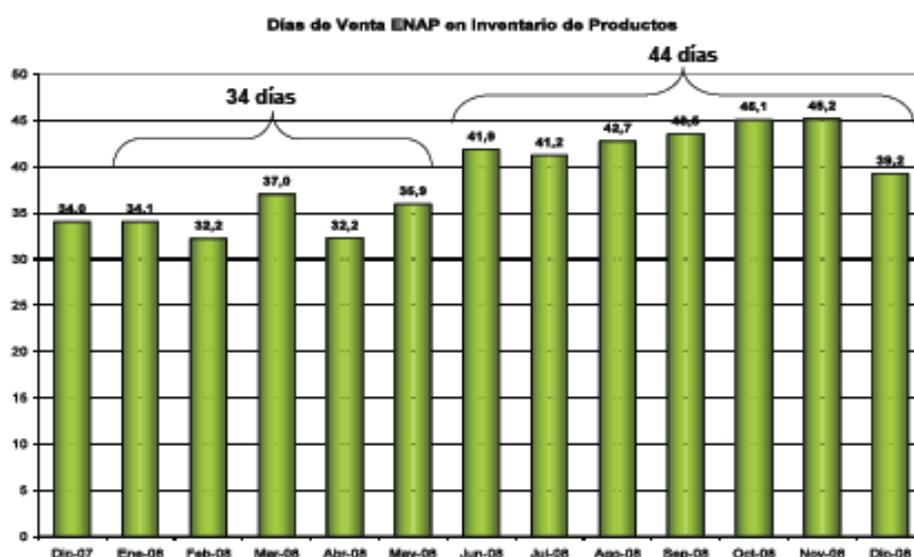
El Cuadro siguiente expone la evolución del inventario de ENAP, separado en crudo, materia prima y los productos, que incluyen todos los derivados del petróleo y del diésel.



A diciembre de 2007, el inventario de ENAP era de 2,6 millones de metros cúbicos. ENAP se preparaba para un año seco, por lo que comenzó una política de abastecimiento de crudo y de productos terminados, básicamente diésel eléctrico, para las generadoras termoeléctricas, llegando al pick entre mayo y junio de 2008, con 3,2 millones de metros cúbicos. Esta situación es relevante, pues "...la combinación de alto stock con caída fuerte de la demanda explica parte importante de lo que ocurrió en el segundo semestre del año pasado."

Si se hace el análisis desde el punto de vista del número de días de inventario que tenía la empresa, mes por mes, puede concluirse que el promedio es de 34 días hasta mayo de 2008. Pero luego comienza a *stockearse* entre junio y julio, periodo en que se elevó a 41,2 días, llegando a un pick de 45 días de inventario.

“Insisto en que las razones son dos. Primero, durante ese período la empresa estaba preparándose para un año seco y para evitar el *blackout* compró un número importante de barcos, de diésel termoeléctrico, lo que significó que el stock de productos en número de días llegara a la situación descrita. Segundo, la demanda cayó en forma importante a partir de junio, lo que produjo el aumento de días de inventario, no de stock.”



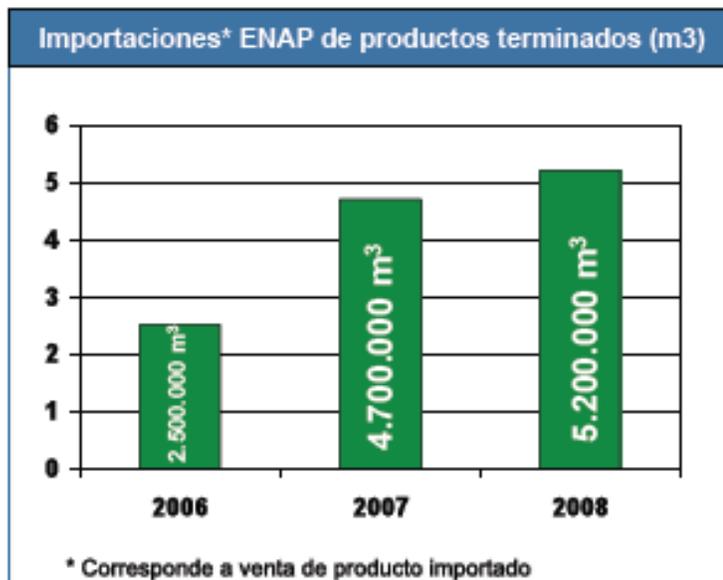
(*) El DFL N° 1 del M. de Minería de 1979, modificado por la Ley 18.179 de 1982, obliga a cada productor o importador de combustibles líquidos a mantener una existencia media de cada producto equivalente a 25 días de venta

El Cuadro anterior muestra el stock dividido por el número de días a nivel de consumo promedio, mes por mes, que ENAP tenía en barcos, bodegas, estanques, etcétera, y que llega a 45,2.

“La situación de riesgo, de *blackout*, al mirarla como un general después de la guerra, podría considerarse relativamente crítica si pensamos en la decisión que se tomó en ese minuto. Pero es importante ubicarse en la situación en la que estaban los gestores en ese momento.”

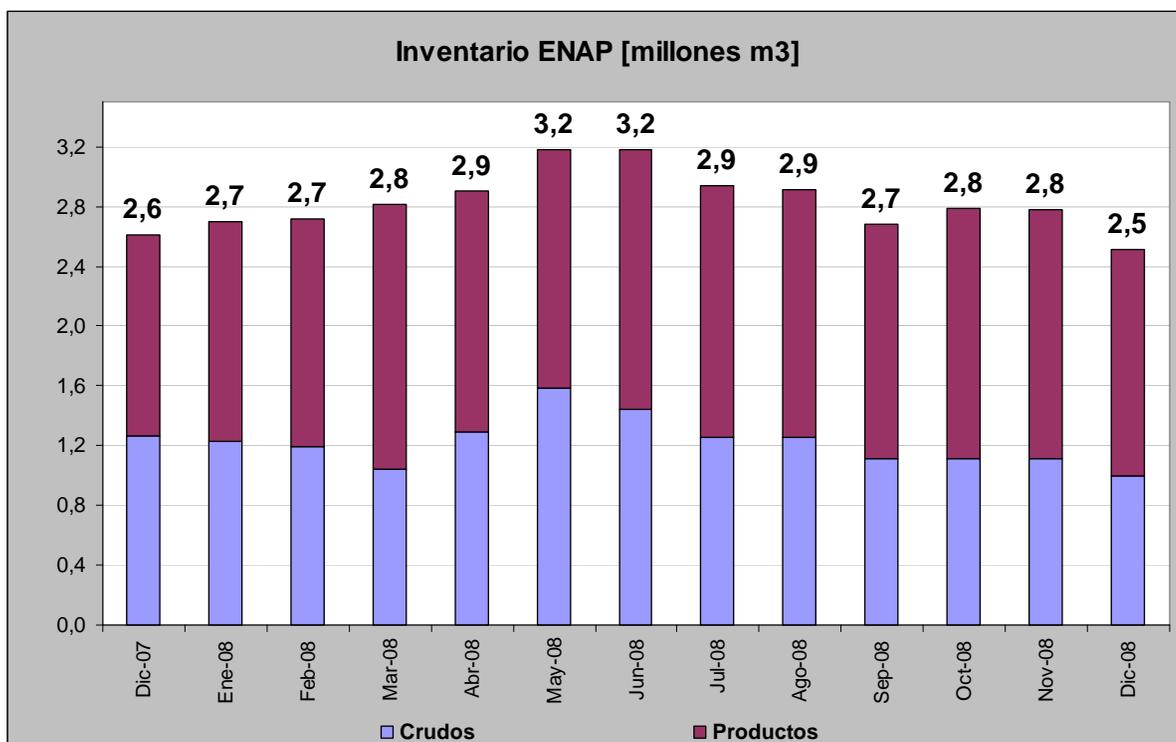
El stock que mantiene ENAP es bastante más que el de días de venta que por ley está exigido para cada producto, equivalente a 25 días. Así, si el stock normal, cercano a 30 días, durante el primer semestre alcanzó alrededor de los 34, y con la combinación de alto stock y caída de la demanda ascendió a aproximadamente 44 días promedio durante el segundo semestre del año 2008.

Respecto del aumento en las importaciones, ENAP llegó a importar 5,2 millones de metros cúbicos en 2008, lo que, junto con constituir un récord, generó una pérdida de 185 millones de dólares. Ello se explica por la diferencia entre el precio de compra y el de venta, porque se compró diésel con poca anticipación ante el déficit en el mercado.



Cabe destacar que el diésel representa sobre el 50% de las importaciones de productos que hizo ENAP en 2008, de cuya procedencia dependió si se trató de 15 (USGC) ó 30 (Asia) días de viaje.

La forma de asegurar el abastecimiento de diésel para el sector eléctrico es con la producción de las refinerías nacionales y, luego, con la importación. Y es en las importaciones donde se produce la pérdida.



Sin embargo, esos US\$185 millones de pérdida en importación de productos se explican porque el ciclo de compra y venta, fue mayor a las tres semanas. Ello tiene que ver con el sobre stock que debió mantener ENAP para abastecer al sector eléctrico y la inesperada caída en la demanda que se produce más tarde, generando que la política implícita de cobertura de riesgos del diésel colapsara.

En ese periodo ENAP llegó a tener barcos a la gira, pues no tenía dónde recibir el producto, lo que se tradujo en mayores costos de importación.

Como esa situación parecía muy clara, no sólo para la imagen país, sino que también en lo que significa para el crecimiento económico, se estimó que no era posible que el diésel, la fórmula más cara para producir energía eléctrica en el SIC, estuviera disponible para que, incluso en ese caso, las centrales estuvieran en condiciones de entrar. En esa situación general, que no requiere una petición formal, porque había que estar en esa instancia, sirve para entender como razonable que ENAP se preparara para contar con ese colchón de emergencia. Lo que ocurrió fue que ese seguro se tomó para un siniestro que no se produjo, pues la situación hidrológica cambió, comenzó a llover, y la demanda cayó, mientras que en ENAP y Copec quedaban con un alto stock.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

“En primer lugar, quiero aclarar que nunca nos sobrestockeamos. No es posible sobrestockearse, porque la capacidad que hay de almacenamiento de crudo es limitada. Por lo tanto, en crudo siempre hay un abastecimiento para que la refinería esté funcionando al ciento por ciento su capacidad. La capacidad de cada una de las refinerías es más menos de 18 mil metros cúbicos día de procesamiento. Eso significa 26 mil metros cúbicos día. Eso requiere una programación de la compra de crudo, del transporte del crudo, recibimiento del crudo, almacenamiento del crudo, inicio del proceso de refinación, de manera que todo funcione absolutamente. Porque si se compran más barcos no hay dónde meter el crudo.”

En ese minuto, cuando había mayor demanda lo que se hizo fue disponer al máximo la capacidad la refinería para producir diésel lo que es, además, el óptimo económico.

En materia de productos, ENAP se stockea para la distribución a nivel nacional. En Maipú hay estanques y en cada una de las regiones; las compañías también tienen estanques. *“Por lo tanto, no estoy de acuerdo con que se diga que nos sobrestockeamos. Nunca hay sobrestock. No se puede, ni económicamente, porque no es conveniente, y porque la capacidad logística no lo permite.”... “*

Pero, más allá de eso, que se diga que teníamos cincuenta barcos a la gira frente a las costas chilenas, eso no es así. Nunca sucedió.”

Hubo sobreestadía de barcos, lo que es un costo, pero no sobrestock, porque ese volumen ya estaba programado para que ingresara. Incluso, tuvimos algunos problemas. En tanto las compañías estaban también importando y sus barcos permanecían a la gira, se requirió de una coordinación absoluta de la logística para que todo funcionara y que los camiones llegaran a las termoeléctricas. *“Desde ese punto de vista, no hubo sobrestock, sino una sobre demanda a lo normal, a la cual respondimos como industria.”*

En mayo, hubo una licitación para el resto del año, por un total de diecisiete barcos, pero de ellos se contrataron finalmente once y al precio de mercado de ese instante, que estaba en cerca de US\$ 128. En junio subió a US\$ 132 y en julio llegó a US\$ 147.

En el año la 1978 la actividad económica en el país era bastante distinta a la actual. Si hoy el consumo de combustibles llega a 20 mil metros cúbicos diarios, en ese tiempo era de alrededor de 4 mil metros cúbicos por

día. Por lo tanto, las refinerías operaban a media capacidad, el almacenamiento se veía sobrepasado, de manera que se cumplía perfectamente con la demanda. ENAP optimiza la compra de crudo, es decir, los 25 días.

En la actualidad, la capacidad de refinación y de almacenamiento de terminales, está casi al ciento por ciento. Incluso, en 2007, cuando se discutió el Plan Estratégico de Negocios de la ENAP, se pensó en un proyecto para el 2012, con el objetivo de aumentar la capacidad de *topping*, que es el límite crítico de la refinación, en 10 mil metros cúbicos más, el cual finalmente se suspendió, porque cambió la demanda y el consumo.

Entonces, en junio de 2008 estábamos preparados para un año seco y teníamos toda la infraestructura logística para enfrentarlo. Visualizamos que el 2009 la situación podría tender a mejorar, ya que, según las proyecciones meteorológicas, parecía bastante difícil tener dos años secos. Además, en julio de 2009 tendríamos en funcionamiento la planta de gas natural licuado en Quintero.

Sin embargo, en julio subió el precio del crudo a US\$ 147 el barril y cayeron sobre la zona central 300 milímetros de agua en pocos días, provocando que se llenaran los embalses y que el CDEC inmediatamente comenzara a despachar con las centrales hidroeléctricas, quedando en funcionamiento con gas natural sólo la Central Nueva Renca. Por lo tanto, se volvió a una situación de mayor generación hidroeléctrica y menor termoeléctrica.

Con ello cambiaron las condiciones existentes hasta ese momento, pues con la llegada de las lluvias desapareció la sequía y se produjo una caída persistente del precio del petróleo, de US\$ 147 a US\$ 34 el barril, el 29 de diciembre de ese año. *“Obviamente, lo ocurrido fue un fenómeno nunca visto. Por lo menos en los 18 años que he estado en el cargo, nunca imaginé que en un año habría crisis de gas, sequía, altos precios del petróleo, caída en el precio del petróleo y la demanda que se generó a raíz de la debacle económica mundial.”*

La importación *per se* no es pérdida. Dada la diferencia entre la capacidad de producción de ENAP y la demanda normal, el país tiene que importar 250 mil metros cúbicos. En tiempos normales, las compañías importan de acuerdo a su capacidad logística, pues se compra el diésel a un precio y se vende a la paridad de importación con utilidades.

Los mayores costos logísticos significan barcos o terminales, antes que ventas más baratas que el precio de compra en el mercado interno. Al precio de adquisición se adiciona el transporte y seguros, y se vende en el mercado interno a un precio un poco mayor. No es una ganancia como la que produce el refinar y vender.

Con ello se cambió la estructura de costos de refinería, haciéndolo más alto. Los costos de refinación se componen por el precio del crudo, que equivale al 92%; mientras que el 8% restante se relaciona con la energía, químicos usados en la refinación y servicios de terceros, como mantenciones. El personal representa no más del 1,5%.

Una proyección solicitada para el primer semestre de 2008, estimaba más de US\$ 400 millones.

La única partida que mostró mejor gestión fue el abastecimiento termoeléctrico, pues hubo más coordinación que en 2007. A pesar de la congestión en los terminales, se funcionó mucho más eficientemente.

En el caso de las refinerías, en lo relativo al reemplazo del gas natural, se observó un mayor costo de US\$ 100 millones en 2007 y de US\$ 180 millones en 2008.

Esta medida está expresada por unidad de producción, pues la metodología fue diseñada para determinar qué hubiera pasado con estos costos si se tratara de un año normal.

En el primer semestre de 2008 representa US\$ 169 millones. En el segundo semestre se llega a US\$ 400 millones.

Adicionalmente, ENAP debe cumplir el Decreto con Fuerza de Ley de 1978, que obliga a la empresa a contar con 25 días de crudo y 25 días de producto en stock. Esta obligación, que nació ante los conflictos potenciales de la época, significa que ENAP debe asumir el soporte y la seguridad energética del país. De hecho, la refinería de Gregorio se instaló en esos años en Punta Arenas, con el fin de abastecer también el área de conflicto.

La misma obligación tienen las compañías distribuidoras, de acuerdo a su nivel y capacidad de almacenamiento.

Esta situación es fiscalizada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, que solicita trimestralmente los inventarios. Para el 2007 se llegó, en promedio, a 32 días de stock.

Dado que ENAP cuenta con el 60% de la capacidad de terminales de abastecimiento, en razón de que importa todo el petróleo y las compañías importan sólo producto terminado, la empresa estatal tenía la obligación de garantizar seguridad energética para el combustible del transporte, la industria y las termoeléctricas. En caso contrario, el país se habría desmovilizado.

ENAP siempre busca el óptimo en los stocks, porque como son volúmenes grandes, las equivocaciones pueden hacer subir mucho el stock o dejar sin abastecimiento algunas zonas o regiones. Esto se traduce en que no puede faltar, en ningún punto del país, abastecimiento de gasolina, diésel, gas licuado, ni los demás combustibles.

Si disminuyera la carga de las refinerías o alguna se detuviera, el Gerente y el Directorio no podrían permanecer en sus cargos. Ello es así por una condición esencial: ENAP es una empresa que en Chile tiene por razón de ser producir combustible. Más aún, ninguna autoridad podría disponer que se detuviera una refinería por razones de costos.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Como reacción inicial a los hechos, y con el fin de sustentar la matriz energética nacional, ENAP comenzó a aumentar la importación de productos, dado que no era suficiente lo que producía en Chile. Así, de un stock de 2,6 millones de metros cúbicos con que estaba operando, llegó a 3,2 millones de metros cúbicos.

Cuando se importa un barril de petróleo y es sometido a refinación, se obtienen cantidades más o menos fijas de subproductos. Es decir, no es posible producir sólo diésel o bencina, por lo que la producción normal de ENAP no permitía soportar el aumento de necesidad de diésel eléctrico, viéndose obligada a importar un producto terminado desde distintas partes del mundo.

Sin embargo, cuando en el mes de mayo de 2008 el consumo de derivados del petróleo alcanzaba su máximo nivel en el país, comenzó

a disminuir la demanda, dado que las empresas generadoras comenzaron a producir energía hidroeléctrica, por lo que el consumo del diésel se detuvo violentamente. Si no se hubiese presentado la crisis financiera internacional y el precio del crudo no hubiese caído en los volúmenes en que lo hizo, no se habría producido un efecto significativo en los resultados de la empresa, porque el producto se habría almacenado y vendido paulatinamente.

Marcelo Tokman, Ministro de Energía

Si bien la programación que hacen las empresas importadoras de diésel requiere, al menos, de dos meses de anticipación, se producen sorpresas, que son parte del riesgo inherente de este negocio.

Hay tres tipos de sorpresas. La primera se debe a que la demanda es incierta, pues no se sabe cuánto necesitará el sector eléctrico. Existe una incertidumbre en tanto transcurren dos o tres meses desde el momento en que se hace el pedido hasta que el barco llega a nuestras costas. También, hay incertidumbre respecto de los envíos de gas desde Argentina, o si lloverá lo suficiente. Afortunadamente, desde el punto de vista eléctrico, pero desafortunadamente desde el punto de vista de las empresas proveedoras de combustibles, la demanda cayó una vez que empezaron a normalizarse las lluvias.

El segundo gran riesgo es el desfase producido entre el precio que se paga al momento de adquirir el combustible y el que se asigna al momento de venderlo. Frente a ese riesgo, ocurrió algo muy positivo para el país y el sector eléctrico: la crisis financiera provocó el derrumbe del precio del petróleo, que había alcanzado un nivel record de US\$150 el barril, llegando luego a US\$30 por barril.

El tercer elemento de riesgo es que el aumento en la cantidad de importaciones se hace a través de financiamiento. Paralelamente, si se elevan las tasas de interés, aumentan los montos del endeudamiento y la crisis financiera significó un aumento en el costo del crédito. Era una situación riesgosa y que tuvo efectos negativos sobre los resultados. Ese riesgo no sólo afectó a ENAP, Copec y a las otras empresas distribuidoras, sino también a las grandes empresas generadoras, que realizaron inversiones, tales como la instalación de turbinas y motores diésel. Ello explica que en este momento dispongamos de 2.700 megavatios de generación térmica que no se están utilizando, debido a la mejoría experimentada desde el punto de vista de la disponibilidad de agua.

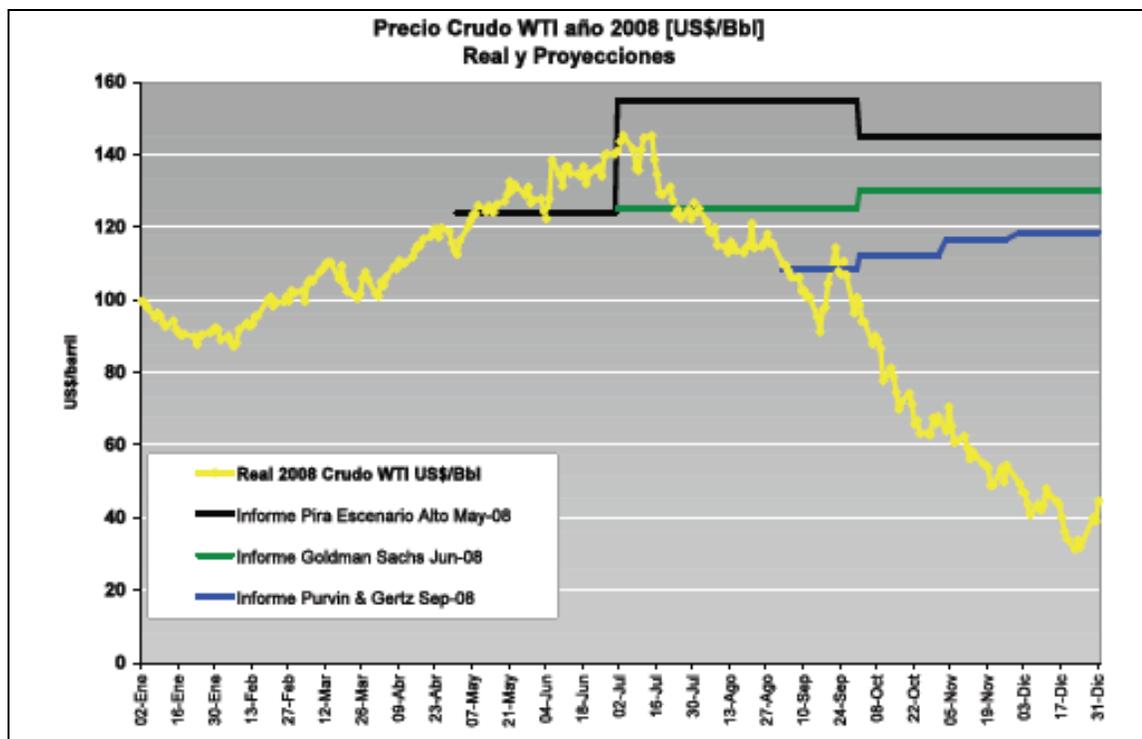
Radovan Razmilic, ex Director de ENAP

“No obstante, el tema de la salvaguardia energética era una preocupación de todos los directores, en el sentido de no asumir riesgos que la compañía no debía tomar. A pesar de que la gente decía que no había riesgo, siempre consideré que sí lo existía, porque, según mi información, estaba absolutamente seguro de que no iba a haber sequía en mayo. Reitero, yo estaba en contra de hacerlo por principios, pero, sobre todo, cuando tuve absoluta certeza de que no habría sequía. Otros directores que no estaban muy informados sobre la sequía no pusieron el énfasis adecuado y habrían dejado pasar el tiempo para que el sobrestock durara dos o tres meses más o hasta final de año, lo que no me consta. Habría que ver si el sobrestock se produjo porque teníamos los fletes comprados o porque los compramos después. Es un análisis bastante más profundo que no estoy en condiciones de hacer.”

PROYECCIONES Y VOLATILIDAD DEL PRECIO DEL CRUDO

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

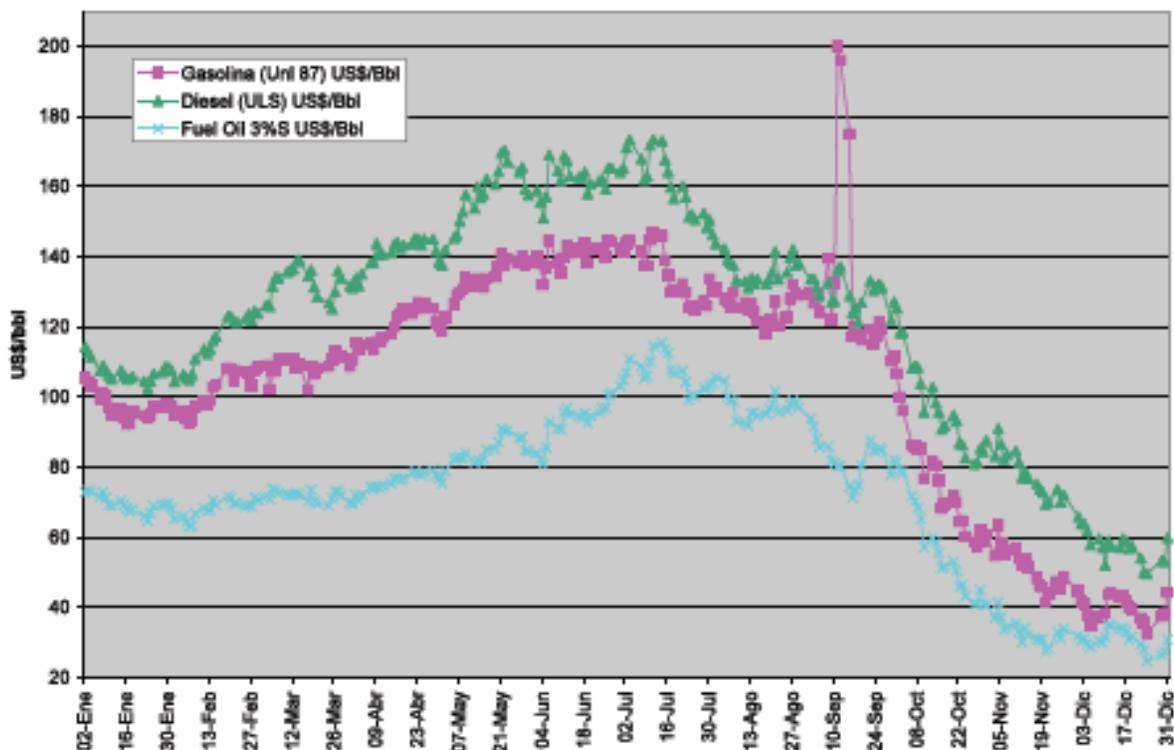
El Cuadro siguiente presenta una curva dramática, correspondiente a un hecho que nunca había ocurrido en el mercado del petróleo, esto es, la extrema volatilidad del precio del crudo durante el año. “Al comparar lo que ocurría en julio, cuando el precio llegó a más de 140 dólares por barril, en menos de cuatro meses llegó a 40 dólares por barril. Esa variación es tan grande que no tiene precedentes en la historia del crudo.”



Por su parte, se observan también en el gráfico las proyecciones de la trayectoria de precios contenidas en los informes de los analistas internacionales, cuyos reportes servían a quienes tomaban decisiones en esos momentos. El informe de Goldman Sacks era un poco más conservador que el de Pira, mientras que Purvin & Gertz aún seguía apostando a que el precio del crudo se estabilizaría en cerca de 120 dólares por barril, después de haber caído a 110 dólares.

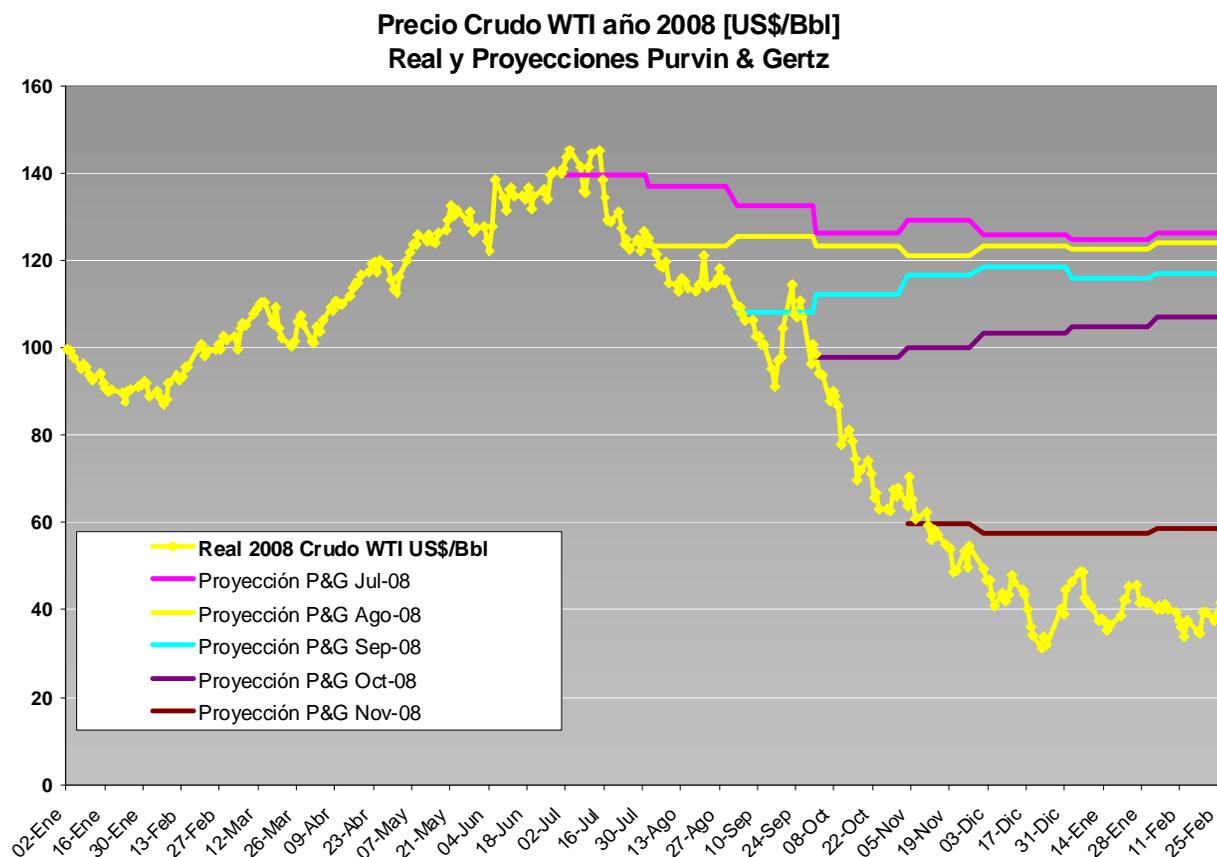
A pesar de la crisis de los bancos de inversión, la mayoría de los cuales quebró durante el año 2008, Goldman Sacks postuló que a principios de 2009 el precio por barril estaría por sobre los 200 dólares, lo cual significaba que nadie apostaba entonces a precios inferiores a 100 ó 120 dólares por barril para los siguientes años.

Precios Reales de Productos Refinados 2008
Mercado de Costa del Golfo de Méjico en EE.UU. (US\$/bbl)



Con el anterior se puede demostrar que los precios reales de los productos refinados tuvieron una volatilidad muy parecida. Es importante señalar que la evolución del fuel oil fue de 3% ciento de azufre, que tiene un “gap” importante respecto del diésel, y también hubo una fuerte caída hacia fines de año.

En lo relativo al derrumbe de precios no sólo debe tomarse en términos estáticos la proyección que hacían los analistas. Si se revisa el informe de Purvin & Gertz, el que suele utilizar ENAP como el más confiable y conservador, se evidencia que en julio de 2008 la proyección de precios de los analistas estaba en la curva superior. Al comenzar a caer el precio y llegar a un poco más de 120 ó 125 dólares el barril, aparece la curva amarilla y el efecto es bastante menor, sólo reconoce la pérdida o la caída en el precio que ya se había producido.

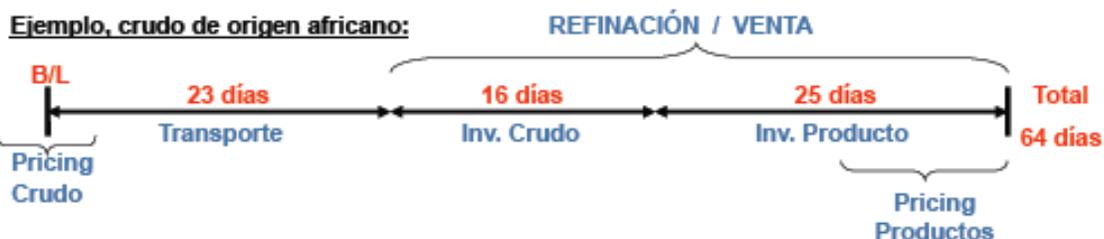


Si se observa el mes de septiembre, a pesar de que ya había una actitud más conservadora, durante un mes se mantiene el precio, para producirse luego un aumento, volviendo a niveles de 120 dólares, estabilizándose en una cifra algo menor a fines de 2008 y principios de 2009.

También se observa en el Cuadro que, aunque el precio estaba a US\$ 60, Purvin & Gertz continuaban postulando en sus informes oficiales que aquel se estabilizaría alrededor de ese nivel hasta mediados del año 2009.

En el Cuadro inferior se observa el ciclo normal de producción de ENAP. Tras la compra del crudo, el transporte tarda 23 días, mientras que el inventario de crudo comprende aproximadamente 16 días. Entre la refinación y la venta se observa un ciclo de 64 días como promedio.

El período de riesgo del negocio de refinación en Chile, está dado entre la fecha de carga del crudo, momento en el cual se determina el valor del WTI o Dated Brent que se aplica al cargamento y el precio vigente en el mercado internacional al momento de fijación de precio de venta de los productos por parte de ERSA.



• El cálculo promedio de días de desfase es el siguiente:

Crudos (origen)	Pricing	Días Transporte Crudo	Días Inventario Crudo	Días Inventario producto	Total días desfase (Riesgo)
Sudamérica	+ - 5 días BI	11	16	25	52
África	+ - 5 días BI	23	16	25	64
Asia	+ - 5 días BI	35	16	25	76

La combinación de altos stocks con disminución en la demanda, circunstancias que acontecieron durante el tercer y cuarto trimestre de 2008, significó que el ciclo del producto pasara de 64 a 83 días, aumentando, en promedio, 19 días, lo que tuvo una implicancia relevante sobre las políticas de cobertura y las exposiciones al riesgo de la empresa, tanto en lo comercial como en lo financiero, y explican buena parte del problema final.

Debe agregarse que el ciclo del producto está muy influenciado por el costo del transporte. Así, si se compra un crudo en África, el ciclo será de 64 días, pero si se adquiere en Sudamérica ese ciclo podría llegar a 52 días. Un elemento adicional de ese contexto es que el mercado de diésel en los países de la región era deficitario.

La Empresa experimentó también un impacto negativo de US\$ 572 millones por efecto de desvalorización de inventarios. Así, se tuvo un stock de inventario a principios de año de 2,1 millones de metros cúbicos, llegando al final del mismo a 2,3 ó 2,4 millones de metros cúbicos. Sin embargo, la fluctuación y variación del stock valorizado, obligó a reconocer un valor distinto. Esto le ocurrió a la mayor parte de las empresas del sector, como a Valero Energy y a Copec, cuyo último trimestre de 2008 fue el peor en muchos años.

“Con lo que señalé no digo que haya una serie de temas y elementos que pueden ser mejorados. Lo que quiero es insistir en que esta situación era difícilmente predecible, porque los informes indicaban que venía la sobre demanda de diésel termoeléctrico y, por lo tanto, teníamos que producir. Ahora, no sólo nosotros nos preparamos para aquello.

A diferencia de ENAP, Copec adoptó decisiones distintas porque tiene un retail con una red normal de venta de sus productos, y porque maneja la relación directamente con los clientes finales. Por lo tanto, esa empresa disponía de una forma de hacer el *buffer* para salir de ese stock un poco más rápido. Sin embargo, aun así, tuvo un desastre financiero el último trimestre.

Sobre la ausencia de contratos de ventas con las termoeléctricas para la importación de diésel, se destacó que ENAP no vende diésel

a las compañías de generación eléctrica. La empresa trabaja con los grandes distribuidores y no está en el retail nacional, lo que significa que los clientes de la empresa son las compañías distribuidoras. No figura en la política de ENAP tener contratos de largo plazo con las termoeléctricas. Tampoco sería posible, debido a la estructura del mercado eléctrico en Chile, que presenta costos de seguros relacionados con tener respaldo de diésel específico para termoeléctricas. Las generadoras termoeléctricas tienen respaldo de diésel de un día y medio, argumentando que desconocen si será despachado.

Esto produce algunas asimetrías en el proceso, exigiendo que los costos de la seguridad de abastecimiento de energía sean distribuidos en una forma distinta.

En materia de procedimientos de compra de crudo, ENAP mantiene un registro de proveedores, y un comité que establece, mediante un reglamento, quiénes pueden estar incorporados. En éste se encuentran las principales compañías que comercializan petróleo y combustibles derivados en el mundo, tanto privadas como estatales.

ENAP tiene procedimientos para las tres distintas formas de compra: compra con contratos, con un esquema en donde aparece una referencia de precio; compras spots, donde se hacen licitaciones, y compras directas.

Las compras directas se refieren a empresas estatales, como adquisiciones a Petroecuador de un crudo especial de determinadas condiciones. En 2008, el 70% de las compras de crudo fueron a través de contratos, el 28% vía licitaciones ligadas a precios spots, y el 2% por compras directas realizadas a empresas de la región.

En el caso de los productos, la composición es distinta, pues el 18% de las compras fue a través de contratos, el 26% vía licitación y el 56% por el sistema de tres cotizaciones como mínimo, aunque en el mercado suelen presentarse siete u ocho, y se compra al mínimo precio.

ENAP continuó importando grandes volúmenes de crudo a pesar de que podía generar pérdidas, pues la importación masiva de diésel el 2008 fue para respaldar los contratos de suministros con los clientes y sus fórmulas de precio no arrojaban pérdidas. Por tanto, ENAP no hizo un negocio que supusiera pérdidas, sino que los volúmenes de importaciones y productos se determinaron con un modelo de optimización económica complejo, que estableció, a partir de las necesidades comerciales, las cantidades de productos que debían ingresar en ambas refinerías para generar la combinación óptima. Normalmente, este modelo es encargado de maximizar el margen, o sea, la utilidad de la empresa.

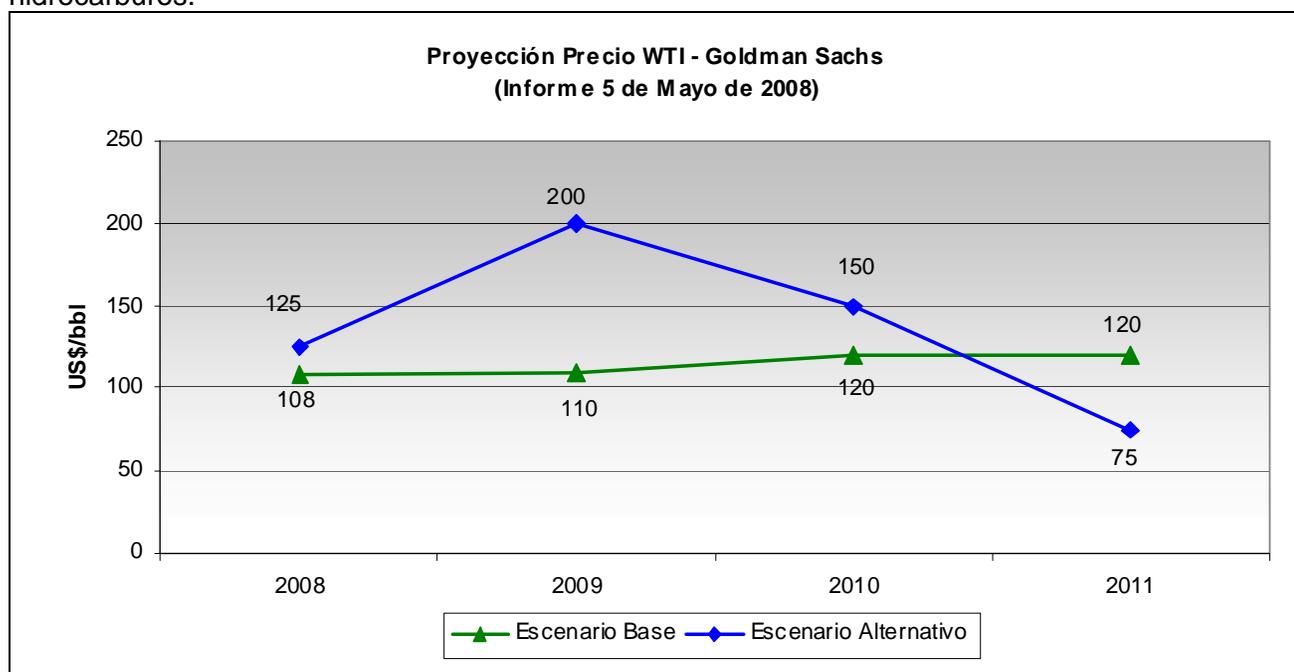
Esta combinación de stocks altos con caídas de precios a partir del segundo semestre, provocó la aparición de inventarios y descalces en la política de cobertura. Por consiguiente, ENAP, en 2008, hizo lo que tenía que hacer. Ese año el mercado internacional estaba escaso de diésel, por lo que ENAP compró para todo el año, pues se preveía un año seco. En junio cambia la percepción de hidrología y cuando ENAP lo detecta, trata de desviar barcos, con el objeto de recolocar el producto.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio de ENAP

Así, en ninguna parte del mundo se tenía certeza de la evolución del precio del petróleo. La mayoría de estas compañías proyectaba, en los meses de junio y julio, un precio, en el mediano plazo, por sobre los 120 dólares el barril. Incluso cuando comenzó la crisis internacional y el precio del crudo empezó a

bajar, las empresas siguieron proyectando precios altos de largo plazo, información que circulaba en el mercado mundial y que utilizó ENAP para la gestión de su negocio. Esos antecedentes fueron fundamentales en el momento de tomar decisiones respecto de los negocios que realizaba ENAP.

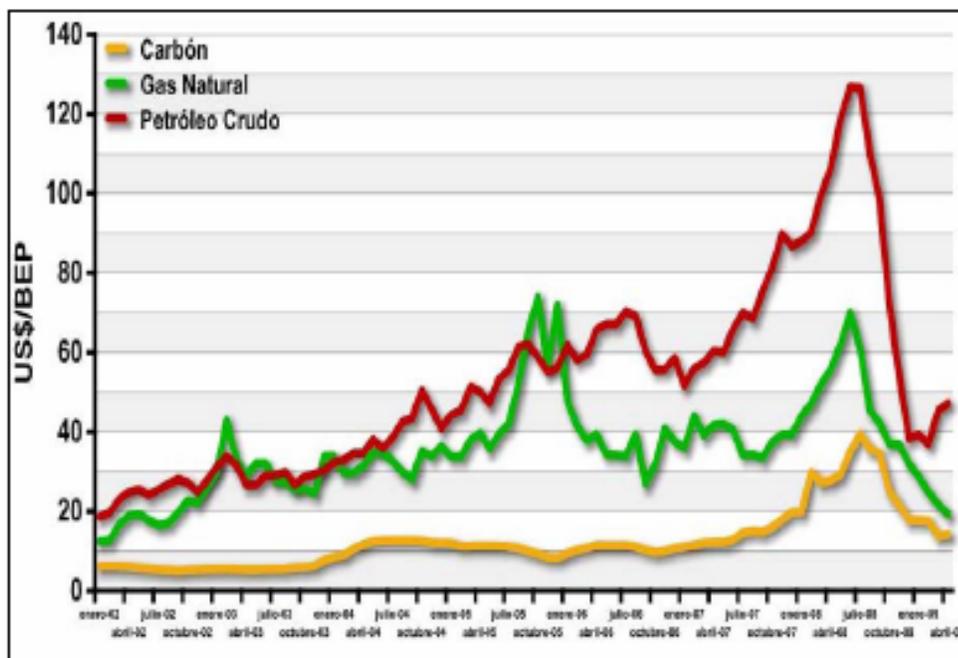
Un caso especial fue la proyección de Goldman Sachs, una de las principales empresas consultoras no sólo en temas relacionados con el petróleo, que proyectó durante el 2008 un precio del petróleo que no sólo se mantendría entre 100 y 120 dólares el barril, sino que podía llegar en el 2009 a 200 dólares el barril, lo que generó en el mercado mundial del petróleo un tremendo impacto, dado que se trataba de valores nunca vistos en la historia de los hidrocarburos.



Marcelo Tokman, Ministro de Energía

El gráfico siguiente muestra la mayor volatilidad de los precios de los combustibles en los mercados internacionales y cómo, a partir de 2002 en adelante, se produce un alza muy significativa que, tras la crisis financiera, se transformó en un desplome de precios internacionales.

Evolución precios internacionales hidrocarburos



Cuando los precios internacionales se suben, a Chile le afecta muy fuertemente debido a la importancia que tiene el consumo de los combustibles fósiles y al hecho de que lo importamos casi por completo.

Guillermo Larraín, Superintendente de Valores y Seguros

Respecto de su situación financiera en 2008, la empresa presentó pérdidas por US\$ 957 millones, que siguen a una utilidad en 2007 por US\$ 49,6 millones. De esa pérdida, US\$ 937 millones corresponden a resultado operacional, generado en el negocio de refinación, el que presentó una fuerte alza en el costo de explotación en relación al ingreso generado por el mismo.

Debe entenderse que ENAP compra petróleo en los mercados internacionales; y luego, en un proceso que dura entre 45 y 75 días, realiza la venta en el mercado local. Si los precios van al alza, se consiguen utilidades pues la empresa compra barato y vende caro; si no ocurre eso, se generan pérdidas.

Esa es la situación que ocurrió, de acuerdo a lo que informó la compañía y que se refleja en sus Estados Financieros.

En 2008 hubo fuertes movimientos de precios en el petróleo, llegando a un máximo de US\$ 145,3 por barril el día 3 de julio. Luego, producto de la crisis, cayó a un mínimo de US\$ 33,8 por barril, el 26 de diciembre de 2008. En ese período, compraba caro en los mercados internacionales respecto del precio que podía obtener en el mercado nacional, entre 45 y 75 días después de efectuada la compra.

ENAP informó que se realizaron contratos de cobertura tipo *zero cost collar*, sobre el petróleo WTI para cubrir las pérdidas, pero las variaciones de precio fueron de tal magnitud que sólo se logró compensar un monto parcial estimado por la compañía en US\$106 millones. Producto del mismo hecho, se generó también un incremento en el costo de transporte de productos vendidos, que se calcula en US\$ 60 millones.

“Respecto de la valorización de las existencias, ENAP las tiene acumuladas, y a medida en que el valor del petróleo disminuye, el valor de dicha existencia se lleva a valor de realización, lo que implica pérdidas adicionales por 214 millones de dólares.”

PRECIO DE PARIDAD

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

ENAP tiene una política comercial de precios que se ajusta o está en referencia a la paridad de importación, concepto que significa simular una importación de un tercero. Como Chile tiene un mercado abierto en materia de importación de hidrocarburos (cualquier particular puede importar), se utiliza como referencia la Costa Oeste del Golfo Pérsico y se establece un precio de mercado que debe ser transparente, y al cual se le agregan los costos de transporte y seguros, llegando finalmente a un precio de paridad.

ENAP ha tenido como política vender a un precio que está muy cercano al de paridad. De hecho, todas las semanas, en un acto de transparencia con el mercado, publica los precios a los cuales se venderá durante la semana a los distribuidores, pero que no es el precio del producto final, el cual no está fijado ni regulado.

La política de fijación de precios de acuerdo a la paridad consiste en que normalmente el precio al cual se está planteando la venta, se traduce en lo que se denomina T-2, equivaliendo la T a una semana y el 2 al precio de dos semanas. Por lo tanto, para la semana se hace T+1, porque el precio rige una semana después. La diferencia de tres semanas no tiene riesgos, por la forma en que se fija el precio, lo que en jerga financiera se denomina “gets”.

Los márgenes o diferencias de refinación, que básicamente son la diferencia entre precio de producto y precio de crudo, no pueden ser traspasados a precios. Ni siquiera las variaciones del precio o el costo de energía que significaba para una refinería producir con gas que llegaba de Argentina versus el caso de refinación en Concón, que inició con un costo de US\$2 el millón de BTU, llegando hoy entre US\$11 y US\$12 por millón de BTU. No era posible de traspasar a precio, porque la lógica de mercado establece que si ENAP se apartara constantemente de este precio, se producirían importaciones, con lo que la empresa se quedaría *stockeada* y no podría vender.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio de ENAP

ENAP vende combustibles a distribuidoras, como Copec, y no a las empresas que hacen generación eléctrica.

La política de ventas de ENAP es fijar precios de acuerdo al día en que se ejecuta la venta, a través de fijación de precios spot, sobre la base de paridad de precio de importación. Es decir, en cada momento se calcula cuánto costaría el precio del diésel si hubiese sido importado directamente. Ésa política no presume la incorporación de algún elemento particular de riesgo, propio de la actividad de la generación eléctrica.

Sobre la base de este tipo de políticas de fijación de precios, no sólo ENAP asumió pérdidas, sino también Copec, y en volúmenes muy sustantivos, producto de la baja de precios y la estrategia de fijación de los mismos.

Ha habido intentos de generar un proceso de licitación de cupos que pudieran permitir tener un precio distinto para la actividad de generación respecto del precio que se utilizaría, por ejemplo, para los vehículos

particulares. Sin embargo, el año pasado hubo estudios, solicitados por Copec, que concluían que no era posible fijar precios diferenciados para el diésel, respecto del diésel eléctrico. Por eso, en la política comercial los precios se fijan de acuerdo a la paridad de importación.

Enrique Dávila, ex Gerente General ENAP

Copec compite con ENAP porque esta empresa compra e importa combustibles como parte de su estrategia comercial, pues cuenta con terminales en las zonas norte, específicamente en Mejillones y Taltal; central y sur. Copec debe rentabilizar sus terminales y su almacenamiento, al igual que las empresas Shell, Esso y últimamente Repsol. A pesar de que sólo la ENAP tiene refinerías en Chile, específicamente en la Quinta, Octava y Duodécima regiones, no es posible utilizar su posición dominante desde el punto de vista del precio. Siempre se ha sostenido que la ENAP es monopólica; sin embargo, no lo es, pues el monopolio se ejerce siempre y cuando se controle el mercado y se pueda subir o bajar el precio. ENAP tiene una posición dominante en refinación, pero nunca la aplica, dada la política comercial de paridad de importación y porque las compañías también importan para rentabilizar su propia infraestructura.

RIESGO DE BLACKOUT.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

El problema se produjo por dos efectos simultáneos: primero, se empezó a generar energía hidroeléctrica y ENAP, que tenía la mayor cantidad de combustibles en ese momento, se ve imposibilitada de venderlos y, segundo, treinta días después se produjo la crisis financiera internacional, la cual hizo que el precio del crudo cayera de US\$140 el barril a menos de US\$40, lo que generó un *crash* en los stock de la empresa.

“Si la ENAP no hubiera aumentado su stock de combustibles, en el mes de mayo, habríamos tenido apagones en el país, porque las generadoras no eran capaces de generar energía sin combustible y el sector privado no estaba trayendo el diésel que se necesitaba. Entonces, desde ese punto de vista, la decisión y el riesgo de aumentar los stocks de combustibles fueron tremendamente relevantes, porque estimábamos que un crash eléctrico en el mes de mayo iba a tener muchísimos mayores costos para nuestro país, no sólo económicos, sino de imagen.”

La tabla siguiente muestra la importancia que tiene ENAP en el mercado energético nacional. De los 19.900 millones de metros cúbicos de combustibles que se consumieron en 2008, esa empresa aportó con 15.296 millones (76,7%)

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE ENAP EN 2008

Cifras en Mm ³	Ventas Nacionales	Consumo Nacional	Participación de Mercado
Gas licuado	1.167	2.114	55,2%
Gasolina vehicular	3.143	3.240	97,0%
Kerosene	1091	1.072	101,8%
Diesel	6.696	10.136	66,1%
Petróleo combustible	2.599	2.779	93,5%
Productos industriales y otros (*)	600	600	100%
Total	15.296	19.941	76,7%

* Incluye propileno, etileno, naftas, solventes y asfaltos, entre otros.

Se puede apreciar que, si bien la participación en el mercado del gas licuado alcanzó sólo al 55,2%, ella es sustancialmente mayor en el mercado de otros combustibles. Así, en el caso de la gasolina alcanza al 97%, y en kerosene a 100%; mientras que en el petróleo llega al 93,5%. En cuanto al diésel, la participación es algo menor, 66,1%, ya que el sector privado también importó cantidades importantes de ese combustible.

En consecuencia, *“si ENAP, como empresa, hubiera disminuido su capacidad de producción en el primer semestre de 2008, repito, habría generado una crisis energética de magnitud en el país, porque el sector privado no habría importado combustible para suplir el déficit... El país no podía correr ese riesgo. Por eso es que ENAP tomó la decisión de seguir adelante.”*

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

Sin la iniciativa adoptada por ENAP, Chile habría vivido un black out, es decir, un apagón, realidad que se puede comprobar en el CDEC, órgano que define la combinación de fuentes energéticas, tales como hídrica, termoeléctrica o carbón.

Los niveles de las hidráulicas estaban muy bajos. Entre mayo y junio, el sistema eléctrico chileno se sustentó en un 50% de recursos hídricos y un 50% de fuentes termoeléctricas. Sin lo termoeléctrico no habría funcionado. Lo negativo era que el gas llegaba desde Argentina, que estaba haciendo cortes. En el Norte no había gas natural, por lo que las mineras se auto racionaron y comenzaron a usar carbón.

“Esa no fue “La tormenta perfecta”, porque en la película que lleva ese nombre el barco se hunde y mueren todos sus tripulantes. Creo que fue un huracán grado 5, y producto de eso está la ENAP que quedó.”

“Ahora bien, los consumidores fueron quienes se beneficiaron con los 900 millones de dólares, no hubo black out. Desde mi punto de vista, ese dinero fue en beneficio de las personas, pues significó bajar la inflación.”

“En este sentido, quizá el pecado que se pudo cometer por mejorar la gestión fue no comunicar bien todo lo que estaba pasando. No lo hicimos porque significaba crear preocupación. El Directorio obviamente sabía lo que estaba pasando, puesto que tenemos información quincenal de la situación del mercado de petróleos y de las refinerías, a través de informes elaborados por la gerencia comercial de la empresa. Se reportó de la situación al Directorio en forma

resumida y se explicaron detalladamente los datos, las proyecciones, etcétera. Teníamos la información totalmente al día, completa. En materia de pronósticos, en ocasiones acertamos y en otras no, de acuerdo con las tendencias.”

“Respecto de la situación del segundo semestre de 2008, nunca en mi vida profesional ni personal imaginé que sucedería algo así. No se lo doy a nadie. Tengo una trayectoria profesional, tanto en el sector privado como en el público, pero ni en la peor pesadilla imaginé que me tocaría vivir esa situación. Fue un costo que se pagó, pero creo que este año la situación comenzará a normalizarse y se llegará a números azules, por las mismas razones que he dado a conocer en la comisión: el gas natural licuado va a llegar a un costo menor y todos los esfuerzos que la administración está impulsando serán compensados. El año pasado conversamos la posibilidad de rebajar los costos en lo que fuere necesario.”

Radovan Razmilic, ex Director de ENAP

En el caso de la compra de crudo para abastecer de combustible ante posibles fallas del sistema eléctrico, Razmilic fue absolutamente crítico desde el principio. “No habría aplicado esa política, porque no le corresponde a ENAP asegurar que una empresa que tenga contrato con un tercero tenga petróleo.”

Hay que considerar que tampoco estaban dispuestos a hacer contratos, a pagar el costo, el gasto financiero, la guarda y todo lo que corresponde. Siempre me opuse a ello.

“El señor Matute argumenta que es responsabilidad de ENAP la energía del país, pero considero que asumieron riesgos que no se debieron haber tomado por ningún motivo.”

La norma relacionada con la exigencia de mantener un mínimo de stock “es para las refinerías, pero no para el sistema eléctrico.

Uno no puede estar obligado a tener algo que físicamente no puede almacenar. Si no tengo instalaciones para garantizar algo no voy a estar contratando barcos ni pagando para tenerlos parados para que después un señor me quiera comprar a descuento. Le digo que pague el costo de esto o tome una póliza.”

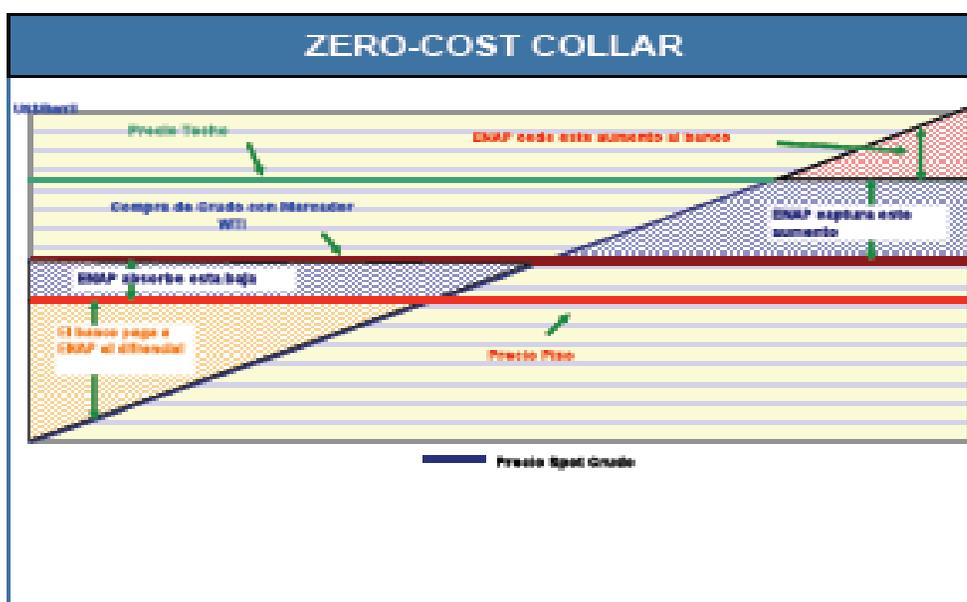
“Por último, en quince días, en caso de emergencia, puedo comprar cualquier barco en cualquier parte del mundo. Si me dicen que todo se acaba en quince días más, porque las refinerías tienen stock para un mes. Antes del mes tengo todos los barcos contratados al precio de catástrofe. Sin embargo, comprar a precio de catástrofe para tenerlo todo un año guardado en circunstancias de que no habrá tal catástrofe, no lo hubiera hecho. En marzo, advertí que había gente del sistema eléctrico que anunciaba que este año no iba a ser seco. En abril, la información oficial indicó que el año iba a ser muy bueno, desde el punto de vista hidroeléctrico. En mayo, cuando me fui del Directorio, sugerí vender todo el petróleo en ese momento, no comprar más diésel, porque se iban a pagar los sobrecostos y ya había acabado la sequía. No tenía ningún sentido persistir y, sin embargo, se persistió. Yo hubiera actuado en forma absolutamente distinta.”

Además, desde la presidencia de Jaime Tohá, el Comité de Auditoría intentó conocer el sistema de control de compras de crudo y el análisis de contratos de fletes, pero esa información nunca se pudo conseguir. La administración defendía el argumento de que solamente se podían auditar por el Comité de Auditoría Interna aquellas actividades que estaban terminadas, y no las que están en proceso, porque esto último sería intervenir en la administración. La auditoría debía ser ex-post, lo que tornaba difícil determinar el funcionamiento.

POLÍTICA DE COBERTURA.

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Ante los cuestionamientos a la política de cobertura y sus resultados, debe indicarse que el Directorio se preocupó en varias sesiones del tema y exigió que la Administración elaborara una política de cobertura, la que fue revisada y aprobada. “Deseo afirmar enfáticamente que ENAP tuvo una política de cobertura, tanto de riesgo financiero como de riesgo de precios. Ahora, si se hace un análisis *ex post*, probablemente lleguemos a la conclusión de que hay instrumentos distintos que podrían haber sido utilizados si hubieran tenido información, pero no la tenían.”



Como instrumento de cobertura, ENAP escogió uno con bastante profundidad en el mercado, el *Zero Cost Collar*, provisto por instituciones financieras internacionales y en el que, básicamente, se fija un cierto precio y se propone un cierto margen o banda. Por ejemplo, si el precio sube, ENAP captura el aumento de precios hasta llegar a un punto en que el resto lo obtiene el banco. Por otra parte, en el *down side*, si el precio baja, ENAP absorbe una parte de la baja, con un límite, y bajo ese precio el banco le paga a ENAP. Es un sistema de compensaciones en que ENAP le paga al banco o viceversa. Este instrumento, que ENAP utilizó desde mayo de 2007 con relativo éxito, significaba cubrir hasta el 70% de los volúmenes de crudo comprados mensualmente.

El resultado de la aplicación de ese seguro generó, en términos netos, un resultado positivo de US\$106 millones para 2008.

“Quiero ser transparente con la Comisión. Con eso no afirmo que la política de cobertura de riesgo financiero estuviera impecable. Tampoco aseguro que haya sido tan buena que ganó dinero a partir de ello. Lo que quiero decir con eso son dos cosas: una, es que había una política explícita de cobertura de riesgo financiero y que el instrumento funcionó bien, y que utilizándolo para los flujos y todas las compras de embarque por embarque, si se hace un análisis completo de 2008, entre lo que ENAP pagó a los bancos versus lo contrario, la empresa recibió 106 millones de dólares netos directos. Eso no es sólo un efecto contable, sino que directo en la caja. Sin embargo, considerado en el contexto global disminuye la pérdida -pero no hace que la empresa gane plata- y actúa como un colchón de seguridad, que es como tiene que funcionar este instrumento.”

Concepto	MMUS\$
Desvalorización de Inventarios	-572
Política de Cobertura de Compra de Crudos	106
Importación de Productos	-185
Total	-651

La Administración respetó rigurosamente la política de cobertura aprobada por el Directorio en 2007. Además, en noviembre de 2007, instruida por el Directorio, la Administración de la empresa solicitó a la consultora Price Waterhouse, un informe denominado "Evaluación de operaciones de cobertura con opciones sobre commodities" para el período 2007. Las conclusiones de Price Waterhouse expresan que las operaciones ejecutadas fueron consistentes con lo especificado como política del Directorio de ENAP; que el instrumento utilizado por ENAP era el más adecuado para su estructura de negocios; que se logró reducir el riesgo especificado por el Directorio; y que ENAP operó con instituciones financieras correctamente clasificadas de acuerdo a la normativa.

En relación a la existencia de políticas de control de riesgos de productos en monedas o tasas, ENAP tiene una política de cobertura a través de instrumentos derivados, autorizada por el Directorio. Ello está en conocimiento del Ministerio de Hacienda, y todas las operaciones de derivados están explícitas en las notas de los estados financieros que trimestralmente publica ENAP, lo que, además, está regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros.

Desde 2005, ENAP tiene contabilidad en dólares, por lo que en algunos casos realiza operaciones de compra a futuro y, en otros, operaciones de crédito. Para ello cuenta con un *cross currency swap* para cubrir descalces entre UF y dólares. Se ha operado con coberturas en materia de tasas de interés, pero la empresa tiene hoy una estructura con tasa de interés fija.

Santiago González L., Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Seguros de cobertura. Sobre los seguros de cobertura que tiene ENAP, estos operan bajo un esquema *zero cost collar*, en que no es necesario pagar una prima *ex ante*, sino que dependiendo del curso que tenga el precio existe una tarifa respecto de este porcentaje, que se debe pagar al banco que otorga esta cobertura.

El propósito del seguro es cubrirse respecto de bajas sustantivas del precio del producto entre el momento en que se embarca y el momento en que sale a mercado el producto final. Cuando el precio cae drásticamente, la empresa recibe un precio más bajo que aquel que pagó por la materia prima; en el fondo, devuelve una cierta porción de ese precio.

Este mecanismo asume la fijación de un cierto plazo, entre el momento de la compra y la fecha presunta de la venta. El año pasado, luego de la caída en la demanda, esos plazos tendieron a alargarse, lo que significó que una parte del producto comprado quedó sin cobertura durante un cierto plazo, lo que explica, en gran parte, las pérdidas evidenciadas en la presentación. Esto se

agudizó con la situación vivida por Copec que, al igual que ENAP, acumuló mayores inventarios pero los vendió antes y, como consecuencia, la empresa estatal debió acumular los suyos durante un tiempo mayor.

En rigor, este modelo debiera permitir cubrir una cantidad mayor de los riesgos de variación de precio en el largo plazo.

En cuanto a los informes financieros, el precio con que se valoraron los inventarios el 1 de enero del año pasado eran sustancialmente más altos que el precio con que se valoró a fines del mismo año, y sólo una parte de esa diferencia fue cubierta por los mecanismos ya planteados.

“En un momento en que la empresa no ve involucradas ni pérdidas ni ganancias, porque no compra ni vende, ¿será necesario hacer una cobertura adicional para cubrir el período entre principio y fin de año en que se toman las muestras de los balances? La respuesta no es tan fácil, ya que los estados financieros pueden mostrar una pérdida contable que en nada tenga que ver con el valor de la compañía y, en estas condiciones, tomar un seguro de ese tipo resultaría muy caro. Estamos hablando de decenas de millones de dólares producto del volumen de recursos que involucran los inventarios. El año pasado, esto no existía y, en estos momentos, a la luz de la nueva evidencia, se está evaluando si tiene o no sentido incorporarlo, pues podría significar un upfront de 30, 40 ó 50 millones de dólares cada vez que se estime, lo que no sería bueno.”

Una muestra al 31 de diciembre puede implicar una valorización de los inventarios, producto del aumento en el precio de los combustibles finales durante el período enero-diciembre, por lo que, desde el punto de vista del valor de la empresa, las pérdidas objetivas serían menores que las reflejadas en la muestra del 31 de diciembre. Si el precio bajara, el valor del insumo estaría cubierto en gran medida. El año 2008 el precio bajó de manera muy drástica y sólo el 70% de esas bajas fueron cubiertas por los modelos de cobertura, pues el 100% hubiese implicado pagar un costo mayor, en términos de incertidumbre, si el precio subía. Sin embargo, en otro momento del año pasado, el precio subió, sin que hubiera certeza de que seguiría haciéndolo. Finalmente, la decisión adoptada dio como resultado final una ganancia relativa por esa operación de una cobertura de US\$ 130 millones.

Adicionalmente, el año 2008 hubo mucha escasez de diésel a nivel mundial, lo que motivó que las refinerías operaran al 100% de su capacidad para producir diésel y tenerlo en stock.

Radovan Razmilic, ex Director de ENAP

En el mercado muchos pueden proyectar que en algún momento las acciones dejarán de bajar o subir; sin embargo, la Bolsa no se rige por la lógica común sino por la comercial, que se refiere a la escasez, a la oferta y a la demanda. En ese sentido, existe una gran distorsión respecto de lo que es el mercado real, que se refiere a lo que la gente piensa que ocurrirá en el futuro.

Por lo tanto, los precios fluctúan de una forma que nadie puede predecir. En ese sentido, si alguien estima que algo está barato en alguna parte y compra para ganar, decide tomar una cobertura.

Cuando Razmilic llegó a ENAP, recién había ocurrido el caso Dávila en Codelco, por lo que, a pesar de que muchos directores estaban preocupados de las coberturas, nunca se atrevieron a tomarla por razones políticas o públicas, nunca por razones económicas.

La cobertura es el proceso que una empresa debe realizar para independizarse de las fluctuaciones del mercado. De esa manera, si se tiene petróleo, vende contratos y, si baja la producción, los vuelve a comprar baratos; en ese sentido, lo que se gana en un momento, se pierde en otro, lo cual estabiliza el precio.

“Ese tipo de cobertura nunca se hizo, porque la política siempre fue muy conservadora, en el sentido de no tomar las coberturas adecuadas y correspondientes.”

“Observadas las fluctuaciones que el precio del petróleo siempre había tenido, se acordó y aprobó la cobertura zero cost collar. Se eligió dicha cobertura porque no implicaba desembolso de compra, sino que establecía una banda en que si sube el precio, uno paga, y si baja, a uno le pagan.”

Por lo tanto, se tomó una cobertura cuyos márgenes la calificaban como la más barata, aunque en el largo plazo pagaba los costos. Es decir, siempre conviene estar asegurado con un aval que contemple el origen principal.

“Con esto quiero decir que la razón principal de ENAP es refinar a bajo costo, y no buscar ganar comprando ni especulando respecto de la oscilación del precio del petróleo. En ese sentido, el negocio de una refinería es refinar eficientemente. Si no lo hace, no tiene nada que hacer.”

DETALLE DE LAS PÉRDIDAS DE ENAP

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Según el Estado de Resultados Consolidado 2008 de ENAP, la empresa muestra una pérdida de US\$ 957,8 millones, lo cual es muy negativo si se compara con los casi US\$50 millones en utilidad que había obtenido el año anterior.



Resultados ENAP 2008

Estado de Resultados Consolidado ENAP

MMUS\$	Dic. 2008	Dic. 2007
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-937,1	199,5
MARGEN DE EXPLOTACION	-832,3	290,7
Ingresos de explotación	12.185,2	9.019,3
Costos de explotación	-13.017,5	-8.728,6
Gasto de administración y ventas	-104,9	-91,2
RESULTADOS FUERA DE EXPLOTACIÓN	-244,0	-62,1
Ingresos financieros	70,7	8,9
Utilidad Inversiones empresas relacionadas	17,7	14,5
Otros ingresos fuera de la explotación	48,0	74,7
Pérdida Inversión empresas relacionadas	-12,2	-9,1
Amortización menor valor de Inversiones (menos)	-1,9	-1,2
Gastos financieros	-211,0	-145,2
Otros egresos fuera de la explotación	-26,9	-7,7
Corrección monetaria	0	0
Diferencias de cambio	-128,4	3,0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA E ÍTEMES EXTRAORDINARIOS	-1.181,2	137,4
IMPUESTO A LA RENTA	222,9	-87,8
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE INTERÉS MINORITARIO	-958,2	49,6
INTERES MINORITARIO	0,4	-0,008
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	-957,8	49,6

La pérdida se descompone en los siguientes aspectos:

CONCEPTO	MMUS\$
Caída de precios crudos y productos	- 651
Máxima producción diésel e incremento de costos	- 403
Gastos financieros netos y tipo de cambio	- 123
Impuesto a la Renta	+ 223
Total	- 954

En cuanto a la separación de la información por líneas de negocio de E y P y RL (Exploración y producción y de refinería de logística), se tuvo un resultado consolidado negativo de US\$957,8 millones en exploración y producción. La línea de negocios en exploración y producción tuvo un resultado positivo de US\$89 millones; refinación y logística, un resultado negativo de US\$1.149 millones, que explica un resultado final negativo; y ENAP Corporativo, que incluye tanto la oficina central como parte de Magallanes, un resultado positivo de US\$102 millones. Ello totaliza los US\$958 millones de pérdidas a nivel consolidado.

Santiago González L Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

El activo circulante de la empresa alcanzaba en 2007 los US\$ 3.307 millones. El primer trimestre de 2008 se elevó a US\$ 4.206 millones, mientras que en el segundo semestre llegó a US\$ 5.053 millones. Ello fue producto del stock que se empezó a acumular en la empresa para sostener la matriz energética del país.

Aprobación FECU Trimestral: Activos y Pasivos

MMUS\$	4° Trim 2007	1° Trim 2008	2° Trim 2008	3° Trim 2008
Activo Circulante	3.307	4.206	5.053	4.482
Activo Fijo	1.805	1.801	1.782	1.827
Otros Activos	328	379	271	307
Total Activos	5.440	6.386	7.106	6.616
Pasivo Circulante	2.853	3.746	4.787	4.466
Pasivo Largo Plazo	1.598	1.679	1.410	1.398
Patrimonio	990	960	909	752
Total Pasivo	5.440	6.386	7.106	6.616

Otro efecto relevante, y que se produjo en el pasivo circulante de la empresa, es su evolución desde el cuarto trimestre de 2007, en que llegó a US\$ 2.853 millones; al primer trimestre de 2008, con US\$ 3.746 millones; y el segundo trimestre de 2008, con US\$ 4.787 millones. Ello se explica porque la empresa se vio obligada a comprar productos terminados en el extranjero para entregárselos a la matriz energética. Para hacer lo anterior, debió endeudarse, pues

no hay empresa del Estado que cuente con una capacidad económica propia de US\$ 2 mil millones. Por una parte, ello habla bien de la credibilidad de la empresa, pues esos recursos no fueron conseguidos en Chile, sino en el mercado mundial. Pero también implica, por otra, un alto costo financiero interno para la empresa, que convirtió a ENAP en la empresa con la mayor deuda del país.

Por su parte, el pasivo a largo plazo, y el activo fijo, se mantienen sin variaciones. Debe observarse que esa situación ya se ha revertido en forma importante, en tanto la empresa ha reducido su deuda internacional al disminuir su stock de inventario.

MMUS\$	1° Trim 2008	2° Trim 2008	3° Trim 2008
Resultado de Explotación	-49,0	-100,6	-175,4
Resultado fuera de Explotación	23,6	-65,5	-101,9
Utilidad antes de impuesto a la renta e ítems extraordinarios	-25,4	-166,0	-277,2
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-29,9	-79,8	-198,8

En el primer trimestre de 2008, cuando ENAP estaba trabajando a su total capacidad para generar el máximo de diésel interno e importaba la mayor cantidad de combustible, tuvo una pérdida US\$ 29,9 millones. Al segundo trimestre la pérdida aumentó a US\$ 79,8 millones porque la empresa seguía operando a su total capacidad. En el tercer trimestre esta política empezó a generar problemas mayores, alcanzado una pérdida de US\$ 198,8 millones.

Pero el gran problema para ENAP se produce en el cuarto trimestre. Hasta el tercer trimestre la empresa tenía una pérdida controlada, dada la situación que enfrentaba y que no era difícil de revertir; pero en el cuarto trimestre, cuando se produce la crisis financiera mundial, la empresa cae a una pérdida de US\$ 954 millones, no por problemas de gestión, sino por la desvalorización enorme que se produce en sus activos tras la caída de los precios del crudo y los productos, que afectan a la empresa en US\$651 millones.

Concepto	Impacto MMUS\$
Caída de Precio Crudos y Productos	
Desvalorización de Inventarios	MMUS\$ -572
Política de Cobertura de Compras de Crudo	MMUS\$ +106
Importación de Productos	MMUS\$ -185
Máxima Producción Diésel e Incremento Costos	
Máxima Producción de Diésel	MMUS\$ -210
Costos Operacionales	MMUS\$ -193
Gastos Financieros Netos y Tipo de Cambio	
Aumento Gastos Financieros	MMUS\$ -66
Diferencia de Cambio	MMUS\$ -128
Ingresos Financieros	MMUS\$ +71
Impuesto a la Renta	+223
Total	-954

Si se identifican los elementos de la pérdida, figura la caída del crudo, con US\$ 651 millones. Se observa, en esta materia, que la política de cobertura de precio del crudo tuvo un resultado positivo, es decir, la política de cobertura aplicada por la empresa durante el año tuvo un saldo de US\$106 millones

positivo. *“Por lo tanto, el problema de cobertura en el transporte de productos no existió; el problema se produjo en los stock y en la importación del producto, que tuvo una pérdida de 185 millones de dólares, porque eso generó, dada la cantidad que se estaba importando, una logística para la cual la empresa tuvo que incurrir en mayores costos: 403 millones de dólares. La empresa estuvo expuesta a generar una política de máxima producción de diésel interno, para disminuir la cantidad de importación, operando a su máxima capacidad, cuando los costos de energía en el mundo eran los más altos existentes.*

ENAP también ocupa la energía que produce, pues utiliza combustible para operar sus plantas, los que estaban a sus máximos precios. A lo anterior se agregan los costos operacionales implementados, lo cual implicó US\$ 400 millones.

Otros elementos fueron el gasto financiero y el tipo de cambio, que se producen por pasar de un pasivo circulante de US\$2.800 millones a US\$4.800 millones, que no estaban presupuestados y que provocaron un impacto de US\$123 millones.

Hubo también un efecto positivo en el impuesto a la renta, de US\$223 millones, que arrojó un resultado final de –US\$954 millones, los que se generaron en tres meses, a partir de la caída del precio del petróleo.

Jorge Matute, Presidente FENATRAPECH

Esto significó una adecuación rápida a la reprogramación e incremento de las actividades operativas, lo que llevó a asumir la reformulación del programa operativo de cada mes, tanto en Biobío, Aconcagua y Magallanes. La exigencia operacional fue a niveles mayores, pues se trabajó a máxima capacidad de procesamiento, lo que implicó tener mayor disponibilidad de todas las plantas, lo cual hizo difíciles ciertas adecuaciones técnicas operacionales. Hubo un incremento tremendo de la actividad de los terminales en Chillán, Linares, San Fernando, Maipú y un aumento importante de importaciones de diésel, lo que significó una relevante operación de los trabajadores y funcionarios de ENAP.

Radovan Razmilic, ex Director de ENAP

De acuerdo a la información que dispone, se producen, básicamente, por la pérdida de competitividad de las refinerías, pues registraron costos muy altos de refinación en los últimos años. No tiene claridad de la causa que originó eso, porque nunca revisó un desglose operativo. Tiempo atrás, existía un funcionario que conocía el tema de la matriz energética y que, a través de un programa computacional, podía saber cuáles crudos eran los óptimos para que las refinerías funcionaran de la mejor manera y con el menor costo de producción. Cuando llegaba constantemente a Petrox el petróleo desde Argentina, era muy fácil ajustar la refinería y mantener los costos bajos. Pero cuando ese abastecimiento concluyó, se ingresó al sistema de la Refinería de Concón, pues debía ajustarse a los crudos.

En la compra de crudo existe un hecho fundamental, pues si se compra crudo distinto al que necesita la refinería o la matriz, el costo de refinación se dispara. Sin embargo, se podría adquirir ese tipo de crudo si tiene un descuento de precio que justifique el sobrecosto. Toda esa información se maneja en la refinería, pero no en el Directorio de ENAP, por lo que no podría contestarse si las pérdidas, o el aumento de costos de refinación, se deben a la compra del crudo equivocado o a la no aplicación de la matriz energética. Hay muchas explicaciones para eso. Habría que indagar y estudiar más.

El Directorio nunca tuvo acceso a esa información, a pesar de que siempre se inquirió si se estaba cumpliendo con aplicar el costo. Aunque siempre se respondía afirmativamente, tiene la impresión de que ello no ocurría.

Por otra parte, las pérdidas tienen un componente importante relacionado con la compra de crudo. No se entregaba ninguna información respecto de si el crudo se compraba de acuerdo a lo que la refinería necesitaba o de acuerdo a razones estratégicas.

En cuanto a los fletes, se trata de un mercado en que ENAP ha pasado por muchos sistemas. Hubo fletes internos licitados que funcionaron bien y mal. Después, se cambió el sistema, haciéndose cada vez más transparente, con mejores licitaciones y buen funcionamiento.

Sobre los fletes internacionales, hubo años en que convenía tener chárter completos, y otros en que era mejor tomar contratos parciales por embarque. En ocasiones, se compraba en CIF, otras en FOB. El Directorio no tuvo acceso a esa información y nunca recibió una explicación de la razón de las decisiones, por lo tanto, no se puede contestar si era adecuada la forma de comprar. *“Ahora, mi opinión, visto el hecho desde lejos, es que si uno se asusta y contrata cuando cree que va a seguir subiendo el precio, evidentemente, se toman fletes que luego pueden bajar a la mitad. No sé si éste fue el caso, pero pudo pasar.”*

“En ese sentido, es muy difícil para el Directorio determinar si se compró bien o mal el crudo. Lo que está claro es que el costo de la refinería no se condice con el costo de refinación promedio que debió tener. Entonces, los argumentos eran: “Lo que pasa es que las grandes petroleras están subvencionando a sus refinerías y por eso el costo es muy bajo. Entonces ganan por el petróleo y les da lo mismo”. Es una explicación que no tiene ningún sustento demostrable. No puedo contestar lo relacionado con las pérdidas.”

Cuando Razmilic salió de la empresa, todavía presentaba utilidades, según información de la última FECU entregada. Lamentablemente no puede narrar lo que aconteció luego, porque desconoce las causas reales de las pérdidas. *“A mi entender, ello se produjo por no comprar los petróleos adecuados, por generar un sobrestock innecesario en diésel y por un afán -bastante torpe- de querer ser los únicos abastecedores del mercado. En ningún negocio particular uno trata de tomar el ciento por ciento del mercado, porque así también se queda con las cosas malas. La obsesión de querer hacer la importación, la refinación y todo lo demás lleva a hacer mal las cosas.”*

COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS PETROLERAS. INTEGRACIÓN VERTICAL INCOMPLETA

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Para disponer de una perspectiva razonable de lo que ocurrió en ENAP, es importante hacer un *benchmark*, esto es, una comparación con empresas similares a ENAP. Aunque no existe una empresa igual, pues las compañías relevantes del sector, como Shell, Conoco Phillips y Exxon Mobil, están muy integradas, es decir, tienen presencia en toda la cadena de producción (extracción, refinación y retail), la enorme caída en el precio del petróleo unido al importante stock de crudo y petróleo que acumuló la industria a nivel mundial significó pérdidas muy cuantiosas para toda la industria durante el cuarto trimestre de 2008. Adicionalmente, si se compara con Valero Energy, la empresa más parecida a ENAP en términos de estructura, se observa que en el último trimestre

del año su pérdida alcanzó a 1.300 millones de dólares. “Con esto no quiero minimizar el efecto desastroso en las cifras de la ENAP en el último trimestre, sino sólo indicar que hay un tema de contexto internacional que hacía que quienes adoptaban las decisiones en ese momento estuvieran enfrentando una coyuntura que no se había dado antes en el mercado.”

Utilidad Neta (US\$ millones)				Capitalización de Mercado (US\$ miles de millones)				
Empresa	4° Trimestre 2008	4° Trimestre 2007	Diferencia 4° Trimestre (2008-2007)	Empresa	30-Jun-08	30-Sep-08	31-Dic-08	31-Mar-09
ConocoPhillips	-31.764	4.371	-36.135	ConocoPhillips	147,46	109,20	76,67	76,67
Shell	-2.810	8.467	-11.277	Shell	398,52	253,84	229,44	217,80
BP	-3.344	4.399	-7.743	BP	435,01	275,41	210,07	205,67
ENI	-1.232	4.430	-5.662	ENI	135,40	94,58	93,69	88,85
Valero Energy	-3.278	567	-3.845	Valero Energy	21,62	15,86	11,17	11,17
ExxonMobil	7.820	11.660	-3.840	ExxonMobil	457,75	395,08	397,23	397,23
Repsol YPF	-148	1.089	-1.237	Repsol YPF	48,14	35,96	25,76	24,43
Total	3.800	4.500	-700	Total	190,98	133,95	121,17	114,92
Chevron	4.895	4.875	20	Chevron	203,66	167,58	148,25	148,25

El Cuadro muestra la capitalización de mercado de las empresas entre junio y diciembre. Allí se observa que, por ejemplo, en un semestre Valero Energy pasó de presentar un valor de 21 mil millones de dólares a otro de 11,17 mil millones de dólares. “Le doy menos importancia al cuadro anterior que a este último, el cual me parece suficientemente dramático, porque aquel probablemente tiene mezclada la crisis de las bolsas a nivel mundial y, por lo tanto, hay efectos que uno no sabe respecto de cuánto es a consecuencia de la crisis del sector y cómo se separa de la crisis global que tenían las cotizaciones en bolsa de las principales compañías del mundo.”

El hecho de que ENAP fuera o no una empresa integrada, no es muy relevante para efectos de la pérdida de 2008, aunque la posición de ENAP en el segmento de la refinación representa una vulnerabilidad muy importante para la empresa, en el sentido de que no puede diversificar el riesgo en la estructura de producción y tampoco percibir el negocio de forma integral. El hecho de contar sólo con los márgenes de refinación deja a la empresa vulnerable a especulaciones o a otras variables como, por ejemplo, si la autoridad de otro mercado decide tratar de controlar el precio final, el productor integrado trata de distribuir esa menor utilidad entre la refinación y la extracción. Cuando el precio está sobre 100 dólares el barril, claramente tiene un margen importante en la extracción para “jugar” con la utilidad, lo cual, en el caso de ENAP, no ocurre.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP.

Utilidad Neta (US\$ millones)			
Empresa	4° Trimestre 2008	4° Trimestre 2007	Diferencia 4° Trimestre (2008-2007)
ConocoPhillips	-31.764	4.371	-36.135
Shell	-2.810	8.467	-11.277
BP	-3.344	4.399	-7.743
ENI	-1.232	4.430	-5.662

Valero Energy	-3.278	567	-3.845
ExxonMobil	7.820	11.660	-3.840
Repsol YPF	-148	1.089	-1.237
Total	3.800	4.500	-700
Chevron	4.895	4.875	20

En la tabla anterior se observa el impacto en otras empresas del mundo, esto es, las diferencias en los resultados, en los trimestres 2007-2008, de los principales operadores del mercado internacional de hidrocarburos. Así, se produjeron pérdidas por US\$ 36.135 millones en ConocoPhillips. En Valero Energy, empresa comparable con ENAP, se produjo una diferencia negativa de US\$ 3.845 millones entre los dos últimos trimestres del bienio. Por su parte, en ExxonMobil se produjeron pérdidas por US\$ 3.840 millones.

En consecuencia, éste no fue un efecto que se produjo sólo en la ENAP, sino en todas las grandes empresas petroleras del mundo, incluso, en aquellas que tienen petróleo.

El negocio de ENAP tiene dos partes; en primer lugar la exploración y producción, y luego la refinación, logística y comercialización. ENAP tiene presencia en toda la cadena del negocio, es decir, desde la exploración hasta la comercialización. Sin embargo, debe observarse que ENAP es una empresa petrolera que no tiene petróleo, condición que le da una connotación bastante especial y complicada de administrar.

Si comparamos a ENAP con otras empresas del Estado que abarcan el ciclo completo del negocio, como Codelco, que es una empresa de cobre que cuenta con cobre, ENAP es una empresa petrolera que tiene que preocuparse del respaldo energético del país, pero que no tiene petróleo, pues el 97% del que utiliza en sus operaciones lo importa desde el extranjero.

En materia de costos, debe tenerse en cuenta que Chile no es un país productor de petróleo, pues sólo genera entre 3% y 4% de su consumo, por lo que ENAP es una empresa que se dedica principalmente a refinar. El hecho de tener una empresa petrolera con muy poca integración entre la producción y exploración de petróleo, hace que los costos sean altísimos. Se depende absolutamente de la compra de materia prima, lo cual implica que se afecta inmediatamente en caso de cualquier variación en los precios del dólar y del crudo. En otras palabras, ENAP es una de las empresas que más dólares consume en el país.

Jorge Matute, Presidente FENATRAPECH

“En ese momento, el problema de desabastecimiento, con respecto a precios, no se vislumbraba como un riesgo económico. Esto se tornó más serio cuando comenzó la crisis mundial. Por eso, las empresas integradas son bastante potentes y enfrentan mucho mejor los riesgos. En la Costa del Golfo las grandes petroleras son muy integradas en su producción, refinación y distribución. En consecuencia, cuando deviene la crisis fuerte y el precio del crudo estaba en 140 ó 100 dólares, promedio, los tipos ganaron mucha cantidad de plata por acá, y bajaron los precios de refinación, porque en Estados Unidos hay ciertas leyes de regulación que controlan la riqueza. Entonces, las grandes empresas petroleras ganaron por acá y bajaron los precios finales. Pero a nosotros nos afectó el precio de paridad.”

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

En América Latina hay sólo dos países que no producen petróleo: Chile y Uruguay. Nuestro país contó con crudo hasta la década de los ochenta. En 1985 la producción propia llegó a abastecer casi el 45% de la refinación nacional, pero posteriormente vino una declinación muy acelerada que llevó a que en 1990 no alcanzara más que para cubrir el 3% de la refinación.

Marcelo Tokman. Ministro de Energía

Afortunadamente, hubo una respuesta positiva por parte de las empresas. *“Aclaro que no hubo señales distintas para una empresa o para otra, por ser pública una y privada la otra. Lo que vimos fue una respuesta que es la natural.”*

Más allá de que como empresa pública, ENAP tiene una responsabilidad social distinta de la que tienen las privadas, lo cierto es que se observó la respuesta de todas. Al observar que sus clientes requerían más del producto suministrado, la respuesta de todas ellas fue buscar la forma de satisfacer esas necesidades.

“Eso pasó con Copec, con Shell y también con ENAP. También pasó en el sector eléctrico, porque las empresas generadoras tomaron más riesgos e instalaron motores y turbinas diésel, no obstante saber que su costo de generación es altísimo y que se podía poner a llover en cualquier momento, por lo que no se necesitarían.”

“Parte importante de las relaciones de negocio consiste en mantener un contacto permanente con los clientes y tratar de satisfacer sus necesidades. Afortunadamente, lo que hicieron ENAP, Copec y Shell impidió que hubiera cortes de luz. Es decir, si no se hubieran realizado los esfuerzos que hubo en términos de mayor importación, mayor acumulación de stock y de logística, el país no habría sido capaz de pasar la crisis sin que se hubieran producido cortes de luz.”

Esta estrategia no sólo fue seguida por ENAP, sino también las demás empresas del sector. De hecho, las cifras de importaciones de petróleo diésel en ese período, evidencian que ENAP importó 2.159.000 metros cúbicos en 2006 y que en 2007 sus importaciones aumentaron a 2.972.000, en tanto que en 2008 llegaron a 2.726.000 metros cúbicos. En ambos casos es más que lo que importó en 2006, que es lo razonable.

Pero eso no guarda ninguna relación con el aumento de las importaciones realizadas por las otras empresas. En efecto, Copec, que importó 549.000 metros cúbicos de petróleo diésel en 2006, subió a 2.735.000 metros cúbicos en 2007. Es decir, más de cinco veces. Y en 2008 importó 3.226.000 metros cúbicos.

En el caso de Shell, que no importó nada de diésel en 2006, en 2007 trajo 9.400 metros cúbicos y en 2008, 52.000 metros cúbicos.

“Entonces, lo que vemos en términos de la reacción es que frente a la necesidad de sus clientes, que básicamente son las empresas generadoras, todas las empresas de combustibles hicieron lo necesario para satisfacer la eventual mayor demanda. Y en el caso de Copec, su reacción fue incluso más allá que la de ENAP, no obstante que en las conversaciones que sostuvimos con ellos les entregamos los mismos antecedentes y proyecciones que habíamos entregado a ENAP.”

“Quiero ser muy claro en cuanto a que las comunicaciones con ENAP, Copec y demás empresas del sector no tuvieron

ninguna diferencia. Básicamente, después de sostener nuestras conversaciones con el sector eléctrico, lo que le dijimos a las petroleras fue cuáles serían las necesidades que habría, pero siempre con incertidumbre, porque si bien los envíos de gas desde Argentina tenían restricciones muy altas, había veces en que había mayor disponibilidad. Además, subsistía la enorme duda respecto de lo que pasaría con las lluvias.”

“Esos antecedentes se los hicimos llegar y les dijimos: “Ojo, acá va a haber un desafío muy fuerte.”. Pero -insisto-, afortunadamente la reacción de todas las empresas petroleras fue sumamente proactiva.”

MÁXIMA PRODUCCIÓN DE DIÉSEL E INCREMENTO DE COSTOS

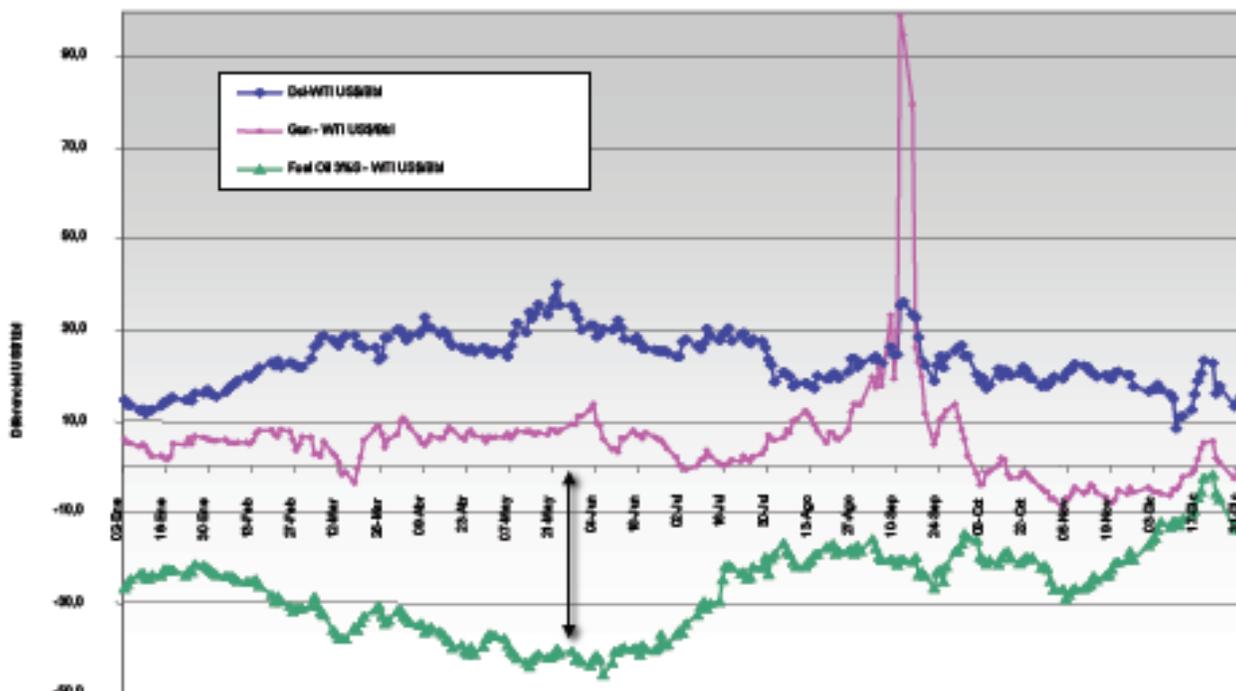
Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Este factor explicativo de las pérdidas de ENAP alcanzó los US\$403 millones. Dado que ENAP se preparaba para una crisis del sistema eléctrico nacional, a raíz del pronóstico de año seco, se produjo una Máxima Carga para una Máxima Producción de Diésel. Esta política, sobre todo el primer semestre de 2008, significó un 50% más de consumo de diésel que en el mismo período de 2007.

Concepto	MMUS\$
Máxima Producción Diesel	-210
Costos Operacionales	-193
Total	-403

Es necesario recordar que desde principios de año habían comenzado los cortes de gas argentino, ya no intermitentes sino casi continuos, lo que produjo el efecto de que las refinerías de ENAP, que funcionan con gas natural, empezaran a hacerlo con diésel, que es el mismo producto que genera la empresa.

Dos nuevas circunstancias en el segundo semestre cambian la situación. En primer lugar, empieza a utilizarse el coque en la planta de Concón, que cambia el tipo de producto y la composición del producto que se extrae de la refinería. Por ello la máxima producción durante el segundo semestre tiene un impacto bastante menor. En segundo lugar, entre enero y mayo, el consumo de diésel en las refinerías fue un 50% más que en 2007, lo que tiene un impacto sobre la estructura de costos de la refinería, que se refleja en los estados financieros.



En el Cuadro anterior se grafican los diferenciales de precios de productos respecto del precio WTI. Normalmente se habla de diésel, en conjunto con gasolina y fuel oil de 3% de azufre. La diferencia respecto del precio del diésel está directamente relacionada con el margen de refinación. Es la medida que se usa como estándar para saber si las refinerías están o no generando rentabilidad.

Entre mayo y junio de 2008 el fuel oil de 3% de azufre estuvo a -32 ó -33 WTI, lo cual es un récord histórico, que muestra la fragilidad de aquellos que estaban solamente en el negocio de refinación.

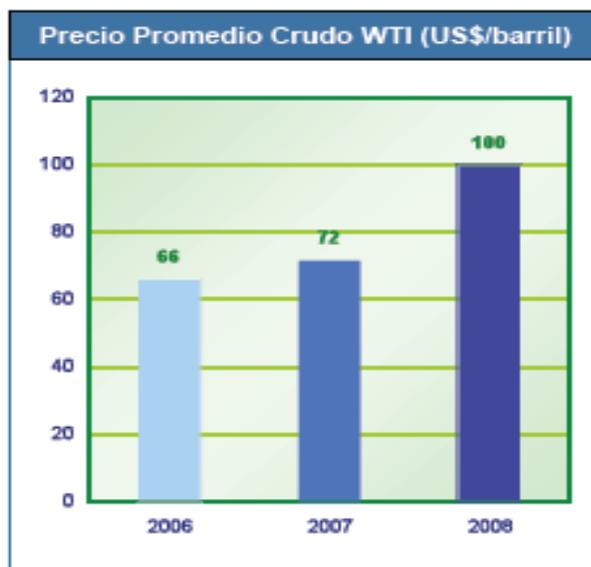
En términos de precios, comparado con WTI, la gasolina bajó del promedio de 14,3 WTI a 5,9 WTI. En el primer semestre de 2008 en el diésel ocurrió lo contrario y, en el caso del fuel oil, pasa de -18 WTI a -33,4 WTI. En este escenario era difícil que hubiera refinerías que estuvieran siendo competitivas a nivel regional. ENAP se vio afectada fuertemente.

Comparación Precios Internacionales		
US\$/barril	Promedio 1° semestre 2008	Promedio Año 2007
Gasolina – Wti	5,9	14,3
Diesel – Wti	25,0	18,0
Fuel – Wti	-33,4	-18,1
Crudo WTI	111,1	72,2

“Probablemente, si uno hace un análisis con una demanda menor proyectada, o la introduce a los modelos de investigación operacional que la empresa administra para determinar las cantidades que ingresan a sus refinerías, uno habría, hecho un análisis ex post, producido menos, con lo cual habría perdido menos plata o habría estado más cerca de lo que es el óptimo económico. Sin embargo, la política de maximizar la producción durante algunos meses hizo que se estuviera maximizando este margen negativo. Esto es muy

importante por los bajos márgenes internacionales en que se llegó a -33,4 WTI en el caso del fuel oil.”

En lo relacionado con las causas que explican el incremento del costo operacional, que ascendió a US\$193 millones, se puede indicar el alto consumo de energía requerido por las refinerías. Ello implicó que el alza del precio del crudo significara que en costos de energía, solamente a nivel de refinerías, fuera de US\$100 millones adicionales.



Por otra parte, razones exógenas aumentaron los costos de transporte, por concepto de combustible para las naves y sobreestadía de barcos, lo que significó US\$68 millones.

En materia de gastos financieros netos y tipo de cambio, esta causa explica la pérdida de US\$123 millones. Los gastos financieros totales de 2008 fueron de US\$211 millones, lo cual es US\$66 millones mayor que en 2007. Esto tiene que ver no sólo con el aumento de tasas derivado de la crisis financiera mundial, sino también con la necesidad de mayor capital de trabajo.

También cabe considerar el aumento en las ventas de ENAP y el aumento de precio, lo cual genera una mayor necesidad de capital de trabajo, básicamente en inventarios de productos e inventarios de insumos. Ello generó que aumentaran los pasivos en forma importante. En efecto, los pasivos afectos a intereses, al 31 de diciembre de 2007, alcanzaban a US\$3.200 millones, mientras que al 30 de junio eran de US\$4.800 millones, constituyendo probablemente un récord histórico de ENAP. Al final del año, eran US\$3.600 millones.

Este aumento de pasivo circulante provocado por la necesidad de mayor capital de trabajo, significó el impacto de US\$66 millones.

Concepto	MMUS\$
Aumento de Gastos Financieros	-66
Diferencia de Cambio	-128
Ingresos Financieros	+71
Total	-123

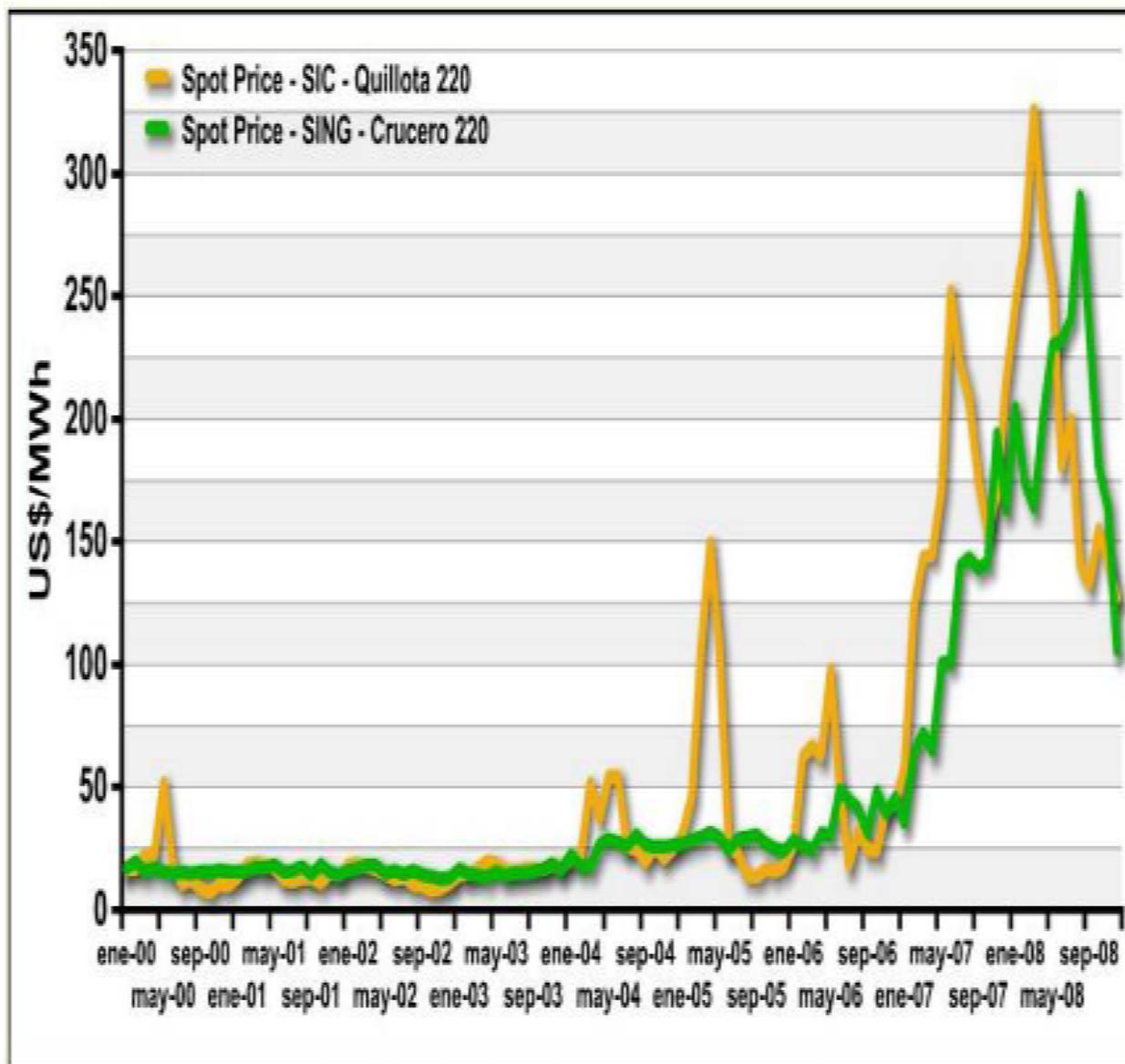
Adicionalmente, hay un efecto de tipo de cambio, pues la empresa contó con una política de cobertura de riesgo cambiario que al operar causó la recepción de compensaciones por US\$135 millones. La política de derivados financieros futuros significaba que se cubría una determinada variación en el tipo de cambio; sin embargo, el dólar, el año pasado, experimentó un alza de \$140, pasando de \$496 a \$636. Ello tuvo un impacto en el sentido de que una parte de eso fue cubierto por la estrategia seguida por la empresa, que significó una diferencia de cambio negativa de US\$128 millones, después de descontar los US\$135 millones que recibió como compensación.

Finalmente, en la cuenta de ingresos financieros se observa un resultado positivo de US\$71 millones relacionado con la liquidación de una operación de derivados que estaba destinado a cubrir un bono emitido en 2002. Para ello se tomó un *cross-currency swap* que, al momento de la liquidación, significó un efecto positivo de US\$ 71 millones.

Marcelo Tokman, Ministro de Energía

En 2006 el 70% de la electricidad consumida fue hidroeléctrica, mientras que en 2007 esa participación bajó a 53%. Todo ello coincidió además con el alza de los precios internacionales, pues tuvimos un precio récord del petróleo, y respecto del gas natural argentino, no sólo recibimos menos sino que se aumentaron los impuestos de exportación de US\$2.5 el millón de BTU a US\$20 el millón de BTU. Esta situación de estrechez fue reflejada de inmediato en los mercados, en términos de los distintos precios. El mejor indicador en esta materia es el costo marginal de la generación eléctrica, cuyo promedio 2006 fue de US\$42 el megawatt-hora, y en marzo de 2008 se elevó a US\$325.

Evolución de costos 2000- 2008



Por otra parte, el precio nudo también reflejó mayores costos, creciendo a fines de 2006, de US\$53 el megawatt-hora a US\$102 en abril de 2008.

MEDIDAS DEL DIRECTORIO ACTUAL

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Es importante reconocer que el escenario mundial cambió. Hoy tenemos márgenes de refinación y precios de productos distintos. A pesar de que este año ha sido relativamente seco, todas las proyecciones meteorológicas indican que en los próximos cuatro meses la situación se debería revertir, para llegar a un año normal. Adicionalmente, en julio de este año comienza el proyecto GNL Quintero que es un *join venture* de ENAP, que ha liderado e impulsado en conjunto con British Gas y con los socios locales Endesa y Metrogas. Este proyecto tiene dos empresas: GNL Quintero, con socio British Gas, y GNL Chile, con los tres socios locales. Ello permitirá un abastecimiento seguro a partir del segundo semestre de 2009, cuya importancia radica en la independencia de Argentina, desde el punto de vista energético. Existen pocos países en el mundo que sean más

dependientes de condiciones incontrolables, como el cierre de una llave al otro lado de la cordillera, para determinar lo que pasará en el sistema eléctrico y lo que eso implica en términos de demanda derivada sobre, entre otras cosas, la demanda por crudo o por productos diésel.

Cuando el proyecto GNL empiece a operar en julio, se dejará de producir con gas natural argentino, cuyo costo es doce dólares el millón de BTU, aproximadamente, y producir con gas natural de la planta, significará dos cosas: un precio inferior y la estabilización del precio. También será predecible el resultado de la Refinería de Concón, pues no se dependerá del gas argentino o del precio del crudo.

Adicionalmente, a mediados de 2010, ENAP debería llegar con el proyecto GNL a la Octava Región, con lo que se producirá el mismo efecto comentado sobre la refinería de la Octava Región. En ese momento, se producirá la independencia de energía, desde el punto de vista de la refinería, la estabilización de precio, y una diferencia de precios importante. Cambiará no sólo la estructura de costo y, por lo tanto, la rentabilidad de la refinería, sino que además se introducirá un elemento de estabilidad básico para gestionar una empresa y, en particular, una refinería.

Asimismo, se está revisando la política de cobertura de riesgo. El Directorio y la Administración anterior fueron diligentes, en tanto se dedicaron a analizar la política de cobertura de riesgos tanto financieros como de precios de la empresa. Hoy se podrá criticar, sin embargo, esa política funcionó con los efectos positivos señalados. Esa política de cobertura de riesgos fue revisada en diversas oportunidades, como figura en las actas de Directorio, y se discutieron alternativas distintas y la eliminación de la cobertura de 70% del *Zero-Cost Collar*. *“Eso es muy importante y significa que la política de cobertura de riesgos que había funcionó y operó. Ahora claramente el escenario, es decir, esta conjunción de factores desastrosos, en particular el segundo semestre de 2008, de caída de precio brutal del petróleo, significó que la política de cobertura de riesgo haya sido probablemente insuficiente. Pero es muy fácil ser general después de la guerra.”*

Hoy la Administración se encuentra, por encargo del Directorio, analizando la política de cobertura de riesgo, para proponer en abril algunos cambios que significarán algunas diferencias respecto de lo que tradicionalmente ha tenido ENAP.

Asimismo, se está revisando la política comercial. ENAP tiene una política comercial bastante sencilla, vende o anuncia ventas todas las semanas a precios que tienen que ver con las paridades. Muchos piensan que ENAP fija precios o que tiene ciertos poderes monopólicos que en realidad no existen. Este precio de paridad es un precio al cual puede importar cualquier persona, que toma de referencia el precio de la Costa del Golfo, se agregan los costos de transportes y de seguros y todo lo que significa traer ese combustible al país. Esto significa que si ENAP se sale de ese precio y por algún motivo fija un precio absurdo, se produciría una mayor importación. De hecho, de esa forma se regulan también las importaciones y las compras que hace Copec.

La política comercial debe revisarse porque el GNL, como producto nuevo, requiere una política comercial específica. Del mismo modo, se está revisando la relación con los distribuidores y clientes, porque hay algunas materias necesarias de reforzar.

También existen iniciativas de reducción de costos en materias de energía, logística y productividad asociadas al recurso humano.

En la actualidad no se tiene una política de reducción del recurso humano, pero se está tratando que sea más productivo.

Este plan de reducción de costos, comparado con el 2008, significa una disminución de US\$160 millones, originados en las medidas adoptadas en la Refinería, que es el corazón del negocio de ENAP.

“El 2008 fue un año desastroso. Es difícil que se produzca un año tan malo dada la conjunción de factores tan compleja. Probablemente, si uno es general después de la guerra, dirá que muchas cosas se pueden mejorar. De hecho, estamos mejorando muchas. Pero, a mi juicio, la Administración y el Directorio tomaron las medidas, se preocuparon y adoptaron las políticas necesarias para tratar de evitar esta situación.”

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Si la empresa se enfrentara nuevamente a una situación como la vivida en 2008, probablemente no se tomarían las mismas decisiones, pues la experiencia de ese año sirve para mirar el futuro con una visión distinta. *“Por ello es que, sin reconocer que lo que se hizo pudo haberse hecho mejor -es probable que así sea, pero no sustancialmente-, estamos trabajando en la revisión de algunas políticas que tenemos al interior de la empresa.*

Las iniciativas de ENAP para 2009 comprenden:

- Puesta en marcha del proyecto GNL Quintero, que permitirá un abastecimiento seguro, a partir del segundo semestre de 2009, minimizando riesgo de importación de diésel termoeléctrico y estabilizando el costo de energía del proceso de refinación.
- Revisión de la política de cobertura de riesgos.
- Revisión de la política comercial.
- Desarrollo de iniciativas de disminución de costos (Energía, Logística y Productividad asociada al RR.HH.)

Parte importante de la disminución de costos consiste en la capitalización de la disminución de ciertos costos internacionales, como el precio de los combustibles, de los aceros y de las asesorías técnicas. Pero también es posible hacer importantes esfuerzos en la empresa para disminuir los costos. El Gerente General señaló en la última reunión que se reducirían US\$ 240 millones, política cuyos efectos positivos se verán ya el primer trimestre de este año. La FECU de ENAP no ha sido publicada el 31 de marzo, porque la empresa está cambiando su contabilidad según las normas IFRS, para lo que se dispone de treinta días más para preparar los estados financieros.

En conclusión, a fines de este mes podremos demostrar que la situación de ENAP ha tenido un cambio sustancial.

“Por último, algo que no debemos olvidar. Cuando el mercado internacional de los combustibles cayó y ENAP bajó sus precios, debido a la aplicación de la política de paridad, ese beneficio, que produjo gran parte de la pérdida de la empresa, favoreció a los consumidores. A principios de 2008 el litro de bencina costaba 750 pesos el litro, en tanto que en noviembre o diciembre del mismo año había bajado a 450 pesos. Esa diferencia, que fue capitalizada por los consumidores, forma parte de las pérdidas de ENAP.”

Así, por ejemplo, en Codelco se constató que en los resultados del primer trimestre de 2009, el ahorro en combustible alcanzó los US\$ 40 millones, como consecuencia de la disminución de los precios de los combustibles de ENAP durante el último período del año pasado y los primeros tres meses del presente.

“Desde ese punto de vista, podemos asegurar que gran parte de esa pérdida se debe al beneficio que recibieron los consumidores. Así es que no es plata perdida, no es plata que se robaron, no es plata que desapareció, sino plata que aprovechó la gente, por lo menos una buena parte de ella.”

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

De la dramática experiencia vivida durante los últimos años hemos sacado algo positivo, de manera que el país y la ENAP van a estar tranquilos en los próximos años.

“Si volviera a pasar por la situación que viví, haría lo mismo; exactamente lo mismo. Ahora bien, en retrospectiva, ¿qué debería haber hecho mejor? Quizá haber comunicado a la opinión pública sobre la crisis. Es algo que siempre me criticaron, porque soy una persona de muy bajo perfil.”

FISCALIZACIÓN Y PUBLICIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

El auditor de ENAP durante los últimos años ha sido Deloitte, mientras que ENAP se somete voluntariamente a las normas de la SVS, estando regulada desde el 2 de octubre de 2002. A partir de esa fecha, ENAP elabora FECU trimestral, publica hechos esenciales y se somete a todas las normas de reserva que tienen los directores respecto de la información financiera. Todo eso significa también publicar los Estados Financieros en el sitio web. Los Estados Financieros anuales están auditados y normalmente se entregan el 28 de febrero del año siguiente, siendo publicados en un diario financiero de circulación nacional.

Santiago González L., Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Con fecha 4 de octubre de 2002, ENAP se inscribió voluntariamente en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Como consecuencia de ello, a partir de esa fecha la compañía está sujeta a las normas de esa Superintendencia, entre las que destacan las siguientes:

- 1 Cumplimiento de normas de carácter financiero/contable, especialmente las referidas a la preparación de EEFF.
- 2 Cumplimiento de normas relativas a la divulgación de información financiera y societaria. Publicación trimestral de resultados (FECU), publicación de cierres anuales, publicación de memoria, etc.
- 3 Manejo de información financiera y societaria de acuerdo a los estándares y parámetros definidos por la SVS. (Hechos Esenciales, Información Reservada, Manejo de Información de Interés para el Mercado, etc.).

ENAP : Registro SVS N° 783 del 14/10/2002
 ENAP Refinerías S.A. : Registro SVS N° 833 del 25/06/2004
 ENAP Sipetrol S.A.: Registro SVS N° 1005 del 23/06/2008

Las clasificaciones de riesgo que tiene actualmente ENAP son las más altas. La de Standard & Poor's se encuentra en revisión, en un estado que se denomina Creditwatch negativo, por lo que en los próximos 90 días

concluirá la evaluación de la gestión de la empresa para hacer su clasificación. Sin embargo, se observa que todas las demás clasificadoras de riesgo asignan el nivel internacional más alto que existe para una empresa de esta envergadura.

Internacional	Rating	Outlook
Standard & Poor's	A	Creditwatch Negativo
Moody's	A3	Estable
Fitch Ratings	A	Estable

Local	Rating	Outlook
Feller Rate	AAA	Estable
Fitch Chile	AAA	Estable

INFORMES INTERNOS DE GESTIÓN

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

En materia de la alerta contenida en un estudio de la Gerencia de Planificación en abril de 2008, debe indicarse que en una empresa surgen una gran cantidad de informes en distintas instancias y comités. Ese reporte en cuestión se refería a los avances y obstáculos observados durante el primer año de la implementación del Plan Estratégico de Negocios del período 2007-2011, aprobado por el Directorio. Señala qué se ha avanzado, realiza críticas identificando temas mejorables en la estructura de costos, y enciende algunas luces amarillas. El informe fue entregado al Directorio, que solicitó mayores antecedentes respecto de la evolución de los costos y entregó directrices para la formación del presupuesto de 2009.

En lo relativo a otro informe, filtrado a la prensa, no existe pronunciamiento. Se trataba de un documento muy confidencial, sólo para el gerente general y otro par de gerentes, y no llegó al Directorio. No está en poder de la actual Gerencia y carece de sentido referirse a un informe no oficial, dado que no fue objeto de análisis ni aprobado en ninguna instancia formal.

En materia de validación de los informes internos, respecto de los precios, la compañía está suscrita a algunos informes de los analistas internacionales más prestigiados, como Purvin & Gertz, y de los principales bancos de inversión relacionado con la materia.

En temas complejos se contrata a analistas de primer nivel y, al igual que cualquiera empresa, tiene un esquema en el que hay responsabilidad de un gerente sobre el trabajo específico. Luego pasa a los respectivos comités y una vez que llega al gerente general éste expone en el Directorio y propone una determinada conclusión. Esa es la forma como se valida un informe en una empresa, y en ENAP la situación no es distinta.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

No hay ningún informe dentro de la ENAP que no sea validado. La Gerencia de Finanzas emite informes mensuales y quincenales, de acuerdo con lo que se le solicita, entre ello sobre situaciones y proyecciones. La Gerencia Comercial opera de la misma manera y la Gerencia de Planificación y Control de Costos debe remitir al Directorio un informe de seguimiento de los proyectos y también del control de costos.

“Leí el documento y después pedí otro informe actualizado, que se me entregó en noviembre. La situación más polémica,

internamente entre nosotros, era el costo laboral: el informe decía que había que bajar ese.” Ese informe fue elaborado por la Gerencia de Planificación y Control de Gestión, a cargo de Guillermo del Valle, quien sigue en la empresa.

La polémica se produjo porque alguien entregó ese informe a un medio de comunicación. *“El informe no tiene ninguna importancia, porque todo el resto de los considerandos da cuenta de lo que he informado acá, punto por punto: gas, sequía, etcétera. No le doy mayor importancia a ese informe. De hecho, hay varios. Al menos, dos al año y doce mensuales, que son los que van al Directorio, en donde, incluso, se ponen luces amarillas, rojas y verdes, según si las cosas se han o no cumplido.”*

Marcelo Tokman, Ministro de Energía

No se dispone de información sobre informes internos de ENAP, y tampoco tiene la CNE atribución alguna para analizar las discusiones internas de esa empresa.

RETAIL INTERNACIONAL

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

ENAP invirtió en Perú aproximadamente US\$41 millones, adquiriendo los activos del retail de Shell y mantiene negocios con el importante grupo económico peruano Romero, donde ENAP cuenta con el 49% y aquel con el 51%. También se posicionó la marca Primax, que tiene el 25% del mercado peruano, con una superimagen corporativa.

Aunque se estimó una inversión de US\$70 millones en el período 2004-2008, la realidad suma US\$ 84,2 millones.

El objetivo de ENAP con este negocio es colocar excedentes de exportación, pues es mejor vender gasolinas excedentes en el mercado de Perú que, por ejemplo, en la Costa del Golfo, no sólo por el costo del transporte, sino por la forma como funciona el mercado. Las diferencias de márgenes entre Perú y la Costa del Golfo, han significado un ingreso de US\$60 millones, respecto del delta de precios de esos barriles que se exportaron.

Adicionalmente, sin hacer uso de recursos de inversión de ENAP, desde Primax Perú se adquirió en 2007 Shell Ecuador y Repsol Ecuador, con lo que se formó Primax Ecuador. En ambos países hay aproximadamente 400 estaciones de servicios, las que están evaluadas como número 1 en calidad y servicios. En ambas ENAP cuenta con un 49%, con el Grupo Romero de Perú. El valor patrimonial de esta inversión es de US\$180 millones.

Para ENAP es una inversión de tamaño pequeño, que no cambia el resultado global, aunque es muy rentable.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

El mercado de los derivados del petróleo en Chile, presente en el sector público y privado, ENAP está prácticamente en iguales condiciones, con la diferencia que el sector privado no participa en las etapas iniciales del proceso, pues es ENAP quien realiza la importación de crudo. Los privados en este momento están participando sólo a través de los contratos de operación, CEOPs.

En cuanto al proceso de refinación, que, como la importación de crudo, también está abierto al sector público y al sector privado, ENAP es la única empresa refinadora en Chile y que elabora productos derivados del petróleo. Para el caso de los productos es distinto, porque una parte del sector

privado importa productos elaborados. Así, el año pasado se produjo una importación relevante de diésel eléctrico para soportar la matriz energética de parte del sector privado.

Con respecto a la distribución, almacenamiento y logística, el mercado está absolutamente abierto y participan la ENAP y el sector privado.

En el caso del retail, en el consumo final, ENAP no participa, pues sólo lo hace el sector privado a través de las distribuidoras de COPEC, Shell, TERPEL y PETROBRAS. Sin embargo, ENAP participa exitosamente en el negocio de la distribución en Perú y Ecuador. Hacerlo en Chile, es una decisión que no se ha tomado.

El tema de la distribución a nivel de Retail ha estado dando vuelta en la compañía desde hace algún tiempo, especialmente cuando se originó la posibilidad de entrar al negocio de la distribución en Perú y Ecuador, y se hicieron las respectivas asociaciones. También resurgió esta discusión cuando YPF vendió sus activos en Chile, que hoy tiene TERPEL. En el Directorio ha existido oposición a esa iniciativa, por considerarse muy delicado que ENAP inicie un proceso de competencia con sus propios clientes, porque los privados tienen un desempeño exitoso en ese ámbito, y porque la compañía debe enmarcarse en el rol subsidiario del Estado. ENAP sólo ha participado de ese negocio en el exterior, y asociada con empresas que ya están en la industria y tienen experiencia.

LAGO MERCEDES

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

El informe de Wintershall, entregado recientemente, señala básicamente que existen reservas de gas de alrededor de 1.400 millones de metros cúbicos, lo que confirma las conclusiones anunciadas por ENAP. La producción potencial en las áreas circundantes a los pozos fue estimada por Wintershall en 300 millones de metros cúbicos y la de condensado, que es el líquido crudo especial, en 600 mil barriles. Estas reservas son inferiores a las que Wintershall había apostado, sin embargo, es uno de los cálculos iniciales hechos por ENAP.

En resumen, el informe expresa que la ausencia de infraestructura (está ubicado a 130 kilómetros del punto de conexión con la red de gasoducto), significa una inversión de US\$100 millones en un poliducto, con las características de que haya líquido de gas. La conclusión de Wintershall es que se debe generar un cluster de exploraciones en el entorno, porque cerca existen Apache y otras exploraciones que está realizando ENAP. Cuando existan más pozos, probablemente se haría factible económicamente la explotación de gas en este yacimiento.

La recomendación final que entregó Wintershall, que es muy concluyente con la opinión de ENAP, es que se debe esperar para el desarrollo de bloques circundantes, pero en un escenario de precios distinto; o bien esperar la solución de las inversiones en infraestructura, antes de continuar adelante con el proyecto.

Ciertos aspectos del plan geológico contenidos en el Informe deben ser tratados en forma reservada.

Enrique Dávila, Ex Gerente General de ENAP

En marzo de 2006 se informó al Gobierno de Bachelet de los planes y el inicio de la perforación del Lago Mercedes, que era un pozo complejo, un reservorio en profundidad, con ventajas y desventajas. Cabe señalar que en Magallanes se han perforado cuatro mil pozos.

Cuando la ministra de Minería invitó a la Presidenta de la República a conocerlo, se insistió que se trataba de una perforación más, sin mayor significación dado que podía ser un pozo seco. Si no hubiera estado la Presidenta, nadie hubiera sabido de la perforación ni de la existencia de ese pozo. Como demostración, Palenque, en Punta Arenas, ya está produciendo gas natural con tres pozos perforados posteriormente. Sin embargo, nadie lo sabe.

Las 1.300 páginas del estudio Wintershall ratifican lo que allí se descubrió, esto es, que será un proyecto comercial en el momento en que los precios, la infraestructura y la logística lo permitan. Ello se explica porque se está perforando en un área bastante alejada de los centros de acopio y de consumo.

Acerca de la participación privada, en su momento los especialistas de exploración y producción manifestaron que los planes de Geopark eran demasiado ambiciosos para la actividad que se visualizaba en ese lugar. Por lo tanto, recomendaban que no se prosiguiera con esa asociación, que estaba representada en un contrato de exploración y operación petrolera.

Esa es una decisión técnico-económica, que puede ser acertada o desacertada. Desde ese punto de vista, la participación privada de Geopark ha sido buena, por cuanto atrajo a otras compañías en la última licitación internacional de 2008.

Jorge Balich, Presidente Sindicato ENAP Magallanes FENATRAPECH

En 1992 se formó un CEOP con una empresa norteamericana, donde participó el llamado equipo 5 de la época. En esa oportunidad se perforó un pozo de 4.200 metros buscando petróleo, cuyo resultado, el pozo N° 1 del Lago Mercedes, arrojó una producción de 300 mil metros cúbicos de gas, lo que es cerca de un 12% de la capacidad de carga de un tren de Methanex, que llega a 2 millones 500 mil metros cúbicos. Como en esa época se buscaba petróleo antes que gas, no se ocupó, a lo que se adicionó que aún no aparecía el desarrollo del metanol. Ese pozo no interesó a los socios, por lo que la perforación fue detenida.

El año 2000 se produce el desarrollo del gas argentino, lo que entregó una disponibilidad de alrededor de 10 millones de metros cúbicos. En consecuencia, el gerente Daniel Fernández dio a ENAP-Magallanes una mirada de cierre, pues no había petróleo suficiente y, si bien había gas, el abastecimiento desde Argentina a un precio barato, no permitía desarrollar una visión de futuro a ese proyecto. De hecho, desde el año 2000 en adelante hubo una masiva desvinculación de trabajadores, pues la empresa había terminado.

En 2004, el Sindicato recomendó a los integrantes de una Comisión de la Cámara de Diputados que se preocuparan, porque se veía que los argentinos tenían mucho interés en cerrar la llave. En 2006 se produjo ese cierre de la llave argentina y quedamos sin gas. Además, teníamos que cumplir nuestros compromisos con Methanex, que era entregar el gas a que estábamos comprometidos. Incluso, existiendo el gas argentino, Methanex se instaló con cuatro plantas.

ENAP dio una mirada diferente a esa situación. Se hizo una sísmica 3D, comenzando a estudiar la alternativa del gas disponible y que no se

había explotado hasta ese momento. En 2008 se volvió al Lago Mercedes y se realizaron dos pozos en los que se encontró gas, aunque se trataba de un yacimiento difícil, con una geología distinta.

Aunque el trabajo en el Lago Mercedes fue correcto, el error fue invitar a la Presidenta de la República, lo que ha causado luego críticas. *“Responsablemente, les quiero decir que creemos que el Lago Mercedes es una buena posibilidad de desarrollo. Vamos a buscar todas las posibilidades y esperamos que nos cooperen todos los diputados y senadores de la zona, a fin de buscar un desarrollo en ese lugar, cuyo primer pozo fue tremendamente productivo.”*

La región de Magallanes necesita el apoyo político para seguir trabajando en esto. *“No nos den duro, puesto se han hecho comentarios, como que fracasamos, que estafamos y que mentimos.”*

El informe de la firma alemana Wintershall concluyó que era caro desarrollar el proyecto, pero también decía que era un proyecto totalmente viable. Quizá, por los precios que hoy se presentan el gas y el petróleo, no es tan atractivo para los privados, pero dado que necesitamos energía en la región, es importante que el Estado haga un esfuerzo. Bajando hacia Pullen, donde existe una planta procesadora de gas, existe Caupolicán, donde ya se encontró gas, y por Marazzi, donde existe un pozo gasífero sin desarrollar. Esos lugares están en CEOP, pues el Estado los puso a disposición de privados, quienes se interesaron en el negocio y hoy están instalados para perforarlos. Podría hacerse más atractivo construyendo un ducto desde el Lago Mercedes hasta Pullen y pasar, en el camino, por Caupolicán y Marazzi, en donde hay gas, conectando esos lugares con este tubo. Ello permitirá a los privados desarrollar más pronto su negocio de los CEOP.

Hace poco, el Estado pidió a la ENAP hacer un gaseoducto desde Pecket a Tranquilo, porque había dificultades para abastecer a la población de la ciudad de Natales con el yacimiento de Tranquilo, donde existen cuatro pozos. En la actualidad, Natales no tiene dificultades de gas en el invierno.

ENAP fue el sostén energético del país. Hoy es criticada porque perdió 1.000 millones de dólares. *“No sé si ustedes saben que si este país estuviese un día sin energía, perdería 700 millones de dólares. El 2008 no se paró el Transantiago ni las empresas y todo funcionó. Nuestra empresa cumplió un rol importante”.*

Alejandro Pérez, Presidente Sindicato ENAP Sipetrol FENATRAPECH

Como geólogo en Magallanes por 18 años, puede afirmar que el potencial de Lago Mercedes no podía ser mejor desde el punto de vista de la probabilidad de descubrir, pues ya se contaba con un pozo potente de 300 mil metros cúbicos y tres objetivos, algo raro en Magallanes, donde siempre es springhill. Ahora existía basamento, algo más abajo, fracturado, y más arriba también había posibilidades.

Pero la geología es una ciencia natural, por consiguiente, sujeta a variaciones, como las enfrentadas en los pozos dos y tres. Así cualquier compañía habría hecho lo mismo que la ENAP, puesto que había una potencial reserva que debía ser explorada. Desgraciadamente, no se ha podido extraer. La Compañía Wintershall afirma que es posible hacerlo, pero debe considerarse el problema económico, especialmente en la actualidad, que se produjo la baja de precio. Si se descubren nuevos pozos o se pone en producción Marazzi o Caupolicán, podrían aplicar valor a aquel ducto, pues es perfectamente explotable.

Respecto de las inversiones, el primer CEOP fue Lago Mercedes. El Bloque Fell fue posterior, también con terceros. Algunos de ellos se

fueron retirando en el camino. ENAP evaluó muchas veces el proyecto y también retrocedió gradualmente. Lo último que se entregó fue el 10%, después de muchas evaluaciones técnicas y económicas. En este caso se determinó que era mejor hacer las inversiones en el Terciario, lo que fue una decisión técnica y económica bastante razonable.

GeoPark ha levantado la producción, pero también ha invertido muchos recursos. En este momento debe estar en problemas.

SUBCONTRATACIÓN

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

En materia de aplicación de la ley de Subcontratación, ENAP trabajó con mucha anticipación (desde 2005), en la adaptación a esa ley. Existe un protocolo interno denominado "ENAP Frente a la Gestión Laboral de las Empresas Contratistas". Durante los años 2007 y 2008 se ha internalizado a 161 trabajadores, aproximadamente un 11% de la dotación de la refinería.

Actualmente, ENAP sigue utilizando empresas externas como contratistas, que prestan servicios de apoyo permanente, tales como la colación. Ello es muy distinto a los proyectos de ejecución temporal, como el caso de una excavación para una exploración específica. Existen 3.567 trabajadores que prestan estos servicios de apoyo permanente en obras y proyectos de ejecución temporal. En una exploración específica, hay unas 1.370 personas promedio. Los trabajadores de empresas contratistas son aproximadamente 5 mil, mientras que la dotación de planta de ENAP era, a 2008, de 3.260 trabajadores. Actualmente, hay 3.325 trabajadores.

En ENAP Magallanes, dada la característica de algunos servicios, existen contrataciones que se hacen con una modalidad distinta, a través de contratos de plazo definido o por obras. En todo ello se ha procurado cumplir rigurosamente con la legislación laboral vigente.

Adicionalmente, la empresa ha implementado dos sistemas de control: una empresa externa que certifica el cumplimiento de la legislación laboral y, una auditoría externa a las empresas contratistas.

Jorge Matute, Presidente FENATRAPECH

En relación con los contratistas, hay dos situaciones. Una es la reclamación anterior a la ley de subcontratación que hizo un grupo de trabajadores que laboran al interior de ENAP desde hace muchos años, y que tienen un juicio tramitándose en la Corte Suprema.

Se hizo respetar la ley de subcontratación, lo que significó que al interior de ENAP y en la refinería de Biobío, se contrataran alrededor de 160 trabajadores.

La Federación ha tenido una actitud especial con los trabajadores y existe un protocolo firmado por el Directorio de la empresa en el que establece un marco de defensa de las políticas de los trabajadores, indicando en primer lugar el derecho a la sindicalización. El 90% del personal que trabaja permanentemente en ENAP es sindicalizado y tiene derecho a negociación, por lo que pueden mejorar sus condiciones.

En segundo lugar, existe un salario piso que es muy superior al salario mínimo que se paga en cualquier parte del país.

La Federación está preocupada por la reducción de costos pues está afectando los contratos de servicios con terceros, por lo que se busca que la optimización no afecte a los trabajadores. Para ello se está solicitando que se adelanten inversiones o proyectos para ocupar mano de obra o reconvertir trabajadores.

Cristian Kúsulas, Gerente Corporativo Recursos Humanos de ENAP

ENAP no ha tratado la situación de los subcontratistas como un tema coyuntural. Existe un protocolo relacionado con un proyecto común de la empresa, entre 2002 y 2006, y que es parte constituyente del proyecto común de empresa 2007-2011 llamado "ENAP frente a la gestión laboral de las empresas contratistas".

Allí se hace referencia a la expresión "frente" porque a las empresas contratistas no se les puede administrar, ni decidir sus contrataciones o la cantidad de personas que trabajan en ellas. Lo que ENAP hace es contratar servicios.

Ese protocolo fue firmado el 15 de diciembre de 2004, en circunstancias de que la ley N° 20.123, sobre Subcontratación, entró en vigencia el 15 de enero de 2007, es decir, prácticamente dos años y medio antes de la entrada en vigencia del cuerpo legal que rige la materia.

Frente a los trabajadores contratistas ENAP ha tratado de instar el diálogo y ser garante de los acuerdos. ENAP no puede participar en las negociaciones colectivas de las empresas contratistas, porque no son sus empleados.

Desde la vigencia de la nueva normativa, se analiza cómo mantener la responsabilidad subsidiaria y alejarse de la responsabilidad solidaria implícita en la ley N° 20.123.

Como primera medida, se cuenta con dos contratos que certifican la gestión laboral de las empresas contratistas y un contrato para auditarlas, el cual recientemente entró en vigencia, con el objeto de asegurar que al menos cumplen con la ley laboral, con el Código del Trabajo y con los contratos colectivos que ENAP ha instado a suscribir, dando las facilidades para realizar negociaciones colectivas, como las llevadas a cabo en 2006, 2007 y 2008, y que antes no existían.

En las Refinería Aconcagua, Biobío y Magallanes se han destinado excedentes del SENCE para capacitar a trabajadores de empresas contratistas, porque en muchas localidades no existen las especialidades requeridas.

Los procesos de licitación y adjudicación están normados, son abiertos, transparentes, y sujetos a auditorías internas y externas, además de estar sometidos a los controles de la Contraloría General de la República, entidad que cuenta con personal en las dependencias de la casa matriz, el que tiene acceso a los documentos.

Siempre la política de ENAP ha sido ir un poco más allá de la ley. Así, se ha enfatizado la atención a los sistemas de seguridad y prevención de riesgos, dado que la industria de la refinación del petróleo es riesgosa. Por ello, ENAP está preocupada tanto de sus trabajadores, que hoy alcanzan a 3.100 trabajadores de planta, como de los contratistas, en orden a mantener sistemas de seguridad y prevención de riesgos en forma igualitaria para todos los trabajadores.

Por otra parte, se ha fomentado la creación de empresas de servicios para que postulen a las diversas licitaciones realizadas por la refinera, con el objeto de incentivar la creación de empleo en las diferentes regiones en que la empresa está presente.

Asimismo, se incentiva la formación de sindicatos y las negociaciones colectivas, de lo cual son ejemplos Sitecop, EMSE, el sindicato de Buses Hualpén y el sindicato del personal de casinos.

Se han incrementado las políticas y disposiciones autónomas de ENAP, sin tener la obligación de hacerlo, para mejorar el hábitat y las condiciones de trabajo. Por ejemplo, en la Quinta Región, existen instalaciones de trabajadores contratistas de la refinera y se trabaja para que en las refineras Magallanes y Bío Bío exista algo similar.

Con los protocolos de ENAP frente a la gestión de las empresas contratistas, se ha tratado de compatibilizar la competitividad con la equidad social. Si bien existen diferencias entre los trabajadores de planta y los trabajadores contratistas, ellas son bastante menores que las diferencias que existen entre los del resto del país, puesto que los trabajadores contratistas de ENAP reciben sueldos bastante más elevados que ellos.

No obstante lo anterior, sobre la base de la certificadora y las auditorías internas, ENAP garantiza sueldos base piso en las contrataciones y algunos tarifados en las especialidades, además de exigencias en capacitación y desarrollo de los trabajadores, tales como gratificaciones, aguinaldos, movilización, alimentación, que son beneficios no son tan normales en las empresas contratistas. De hecho, para pagar las facturas se exige la certificación de esas materias.

Por otra parte, se incorpora el aspecto laboral en la evaluación técnica de las propuestas de las licitaciones, alcanzando una participación del 40%.

Desde que entró en vigencia la nueva ley de Contratación, en 2007, se inició un proceso de adecuación. Si bien, en ese momento la empresa no se encontraba totalmente preparada para cumplir cabalmente con lo establecido en esa legislación, comenzó un proceso de adecuación que no ha sido menor, pues ha implicado incorporar a la planta alrededor de 111 trabajadores contratistas, en una industria cuyos montos no dan para seguir aumentando. Se han hecho los esfuerzos necesarios para adecuarse a la ley, con concursos hechos sobre la base de capacidades, competencias y formación, procesos en que siempre se ha contado con la garantía de un ente externo que colabora en el proceso de selección. ENAP no hace discriminaciones positivas ni negativas.

REMOCIÓN DE GERENTES Y ASCENSO DE PAULA HIDALGO

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Sobre la situación de Paula Hidalgo, cuya renta se incrementó de \$600 mil a \$6 millones en cuatro años, fue una materia consultada por la Contraloría General de la República en febrero pasado, a raíz de la petición de un diputado en Hora de Incidentes. Paula Hidalgo, Gerente Comercial hasta enero de 2009, tiene currículum y, se asume que el gerente general tenía todos sus antecedentes para estimar que podía cumplir con las funciones. La denuncia que le parece insólita es que en un plazo de cuatro años haya ascendido de analista o supervisora a gerente, dependiendo directamente del gerente general. Su renta era

la que correspondía al cargo, es decir, la misma que tenía el gerente anterior a ella y la que tiene el actual. Por ello no hay nada que pudiera parecer una distorsión o tratamiento especial. El hecho de que esto haya sido rápido tiene que ver con juicios especiales que no tiene mucho sentido señalar. Su título profesional es de Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, por lo que se puede estimar que reunía el background profesional para ser gerente comercial de ENAP.

Probablemente nadie en los últimos diez años pasó por esa situación, pero más allá de la rapidez de los ascensos, en todos los cargos en que ella estuvo en ENAP, la renta era la que correspondía al cargo. No es una defensa personal ni profesional pues, se le pidió la renuncia en enero, en tanto la nueva política comercial requería condiciones distintas en la interlocución con los clientes, que son complejos y grandes.

El cambio de los gerentes de línea de negocios y comercial es una atribución del gerente general, informando al Directorio y que tiene que ver con la conformación de equipos y la forma de enfrentar el mercado. Son ajustes propios de la administración, que se conversó con los directores y con el presidente, para elegir las personas más adecuadas para llevar a efecto la estrategia elegida.

Santiago González L. Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Respecto del cambio de los ejecutivos que se produce con posterioridad a la salida del gerente general, responde a la atribución entregada al nuevo gerente para que formara un equipo propio.

Después de una evaluación, el nuevo Gerente estimó oportuno cambiar a algunas personas del equipo ejecutivo de la ENAP y promover a aquellas que estimare que podían tener mayores condiciones para abordar esta nueva etapa que iniciaba la compañía. El Gerente comunicó oportunamente al Directorio sobre los cambios, decisión que fue respaldada.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

El Gerente General depende del Directorio y de éste dependen los gerentes de área. En la contratación de personal profesional en los distintos niveles de la organización, el Gerente General nunca intervino, aunque promovió en Petrox, en los años 90, la contratación de gente joven. Durante el 2001 se contrató profesionales jóvenes como ingenieros civiles industriales, ingenieros comerciales, geólogos y especialistas de otras especialidades.

Entre ellos se encontraba Nicolás Caussade, uno de los mejores de su generación, con 27 ó 28 años, quien el 2004 asumió como gerente de desarrollo de Sipetrol y actualmente es gerente de desarrollo del grupo Luksic. Julio Bertrand, el mejor de su generación, ingeniero civil industrial de la Universidad Católica, quien ingresó como ingeniero de procesos y hoy es Gerente de Planificación y Desarrollo. Paula Hidalgo fue contratada como ingeniero comercial de la Universidad Católica; la mejor de su generación; ingresó como ingeniero de procesos y llegó a ser Gerente Comercial. Julio Friedman, ingresó como ingeniero de procesos, fue el mejor de su generación y llegó a ser Gerente de la línea de refinación y logística; hoy es Presidente de Alstom Chile, para América Latina.

Por lo tanto, los nombramientos se realizaron en función del desempeño. El estudio respecto de esos profesionales o ejecutivos lo hizo la empresa consultora internacional Arthur D. Little que, el 2006, trabajó sobre las competencias ejecutivas, sobre la base de una evaluación denominada de 360

grados, la que se hace en consulta con el jefe del respectivo del profesional, sus colegas y sus subalternos.

Los ejecutivos deben cuidarse, porque en una refinería no se puede improvisar un profesional, como tampoco se puede improvisar un operador, porque es personal muy especializado y técnicamente muy preparado.

Cuando llega un gerente general tiene todo el derecho de cambiar al equipo. Se le pidió la renuncia al gerente de refinación y logística, señor Sergio Arévalo, profesional que llevaba treinta años en la empresa, ingeniero civil químico, ingeniero civil metalúrgico y destacado profesional. Lo mismo ocurrió con la gerente comercial, con el gerente de finanzas y con algunos otros.

GOBIERNO CORPORATIVO

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

No presenta su opinión acerca de la urgencia u oportunidad para cambiar el gobierno corporativo de la empresa, pues no correspondería que el gerente general diseñe, independientemente de su opinión personal al respecto, la forma en que se debe estructurar el gobierno corporativo que lo contrata. El Directorio que preside el ministro González, está conformado por nueve miembros, de los cuales tres son nombrados por entidades externas: la Sonami, la Sofofa y el Instituto de Ingenieros en Minas de Chile, lo que evidencia que el Directorio tiene una visión externa y elementos de contrapeso externos. Un aspecto importante en el tema del gobierno corporativo es lo relacionado con los directores independientes.

Jorge Matute, Presidente, FENATRAPECH

Sobre el tema del gobierno corporativo, detrás de esa discusión siempre hay amenazas de privatización. El gobierno corporativo de ENAP se puede perfeccionar con una mayor dedicación de sus integrantes. Un director obtiene por concepto de dieta \$400 mil mensuales, por lo que el gran problema es la dedicación que se presta a las funciones. No cree que se trate de un problema de más profesionales al Directorio, sino que los gobiernos corporativos están de moda.

DIFERENCIAS DENTRO DEL DIRECTORIO

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Respecto de los motivos de desavenencias en el Directorio, en 2008 no las hubo. Se envió a la Cámara de Diputados informes del comité de auditoría y del Directorio a través de la Contraloría General de la República.

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Respecto de diferencias al interior del Directorio y la Administración, se precisa que el Directorio actúa de consenso en prácticamente todas las decisiones. No se recuerda diferencias de fondo durante el período que le ha correspondido dirigir. Por supuesto, dentro de las discusiones hay posiciones distintas, lo que se evidencia en las actas, pero, finalmente, siempre se adoptan acuerdos de mayoría o de unanimidad, y ellos se respetan.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

Respecto de las diferencias que hubo al interior del Directorio, sucedió que un director planteó que los nombramientos de gerentes realizados por el Gerente General no habían sido informados al Directorio. La interpretación de un director era que el Gerente debía informar de modo previo a su elección. Sin embargo, los gerentes que dependen del gerente general son nombrados por éste último, debiendo informar de modo posterior de sus decisiones al Directorio. En esa materia, el resto del Directorio estuvo de acuerdo con la postura del Gerente General; no obstante, se le solicitó que fuera más riguroso en el cuidado de la formalidad.

Jorge Matute, Presidente FENATRAPRECH

En lo que respecta a discrepancias en el Directorio, debe observarse que las diferencias son permanentes y en distintas materias, pero con Dávila no se recuerdan cuestiones de fondo respecto de cómo la empresa estaba enfrentando la crisis. Es lógico que cuando se evalúa a posteriori es fácil ser “general después de la guerra”, pero en ese momento no hubo ninguna crisis interna.

En todo caso, en lo que respecta a los roles compartidos en el Directorio de ENAP, entre los ámbitos privado y público, los intereses son diversos, y eso lleva a tener una mirada distinta de la realidad, lo cual es legítimo en la discusión interna. Por ejemplo, hoy en la Región de Magallanes, el tema de discusión es el alza en el precio del gas natural. Algunos directores se preguntan por qué ENAP debe seguir subsidiando el gas natural que utiliza la población y la industria de la Región a un precio menor que el valor de mercado, en circunstancias de que tal rol subsidiario le corresponde al Estado. Se preguntan por qué el Estado no le devuelve a ENAP los recursos que ha invertido en ello. Lo mismo sucede con los gasoductos que construimos en Esperanza.

RELACIÓN CON EL MINISTERIO DE HACIENDA

Rodrigo Azócar, Gerente General de ENAP

Asimismo, respecto de la autorización del Ministerio de Hacienda y su relación con la necesidad de abastecimiento de ENAP, señala que la DIPRES y el Ministerio de Hacienda autorizaron todas las inversiones y que las políticas, tanto desde el punto de vista de la caja como de las operaciones de derivados financieros, se ajustaban a la normativa de dicho Ministerio, lo que confirma el informe de Price Waterhouse.

En relación con el Transantiago, ENAP le dio un crédito, respaldado por el AFT, en que tenía una muy buena tasa de interés, se pagó oportunamente y su riesgo era razonable. Por lo tanto, desde el punto de vista comercial, la operación tenía lógica. El monto era de US\$20 millones. El garante y responsable del pago era el AFT.

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP

“Quiero ser absolutamente claro y enfático en señalar que en la relación histórica que he tenido con el Ministerio de Hacienda cada uno ha jugado con su rol.”

Durante la época del ministro de Hacienda Alejandro Foxley, se trabajó en la aprobación de las inversiones y los presupuestos, y siempre requirió que la empresa fuera eficiente, que la rentabilidad de los proyectos fuera adecuada y que su ejecución cumpliera los plazos acordados. Lo mismo sucedió con el ministro Aninat, quien fue más duro desde el punto de vista de la exigencia. Con el ministro Eyzaguirre se sostuvo una relación de la misma naturaleza y con los dos últimos secretarios de Estado de esa cartera se trabajó respecto del Fondo de Estabilización de Precios del Petróleo y de los impuestos específicos, temas ambos en que a un Gerente de ENAP no le corresponde opinar.

La relación con el Ministerio de Hacienda fue técnica. De hecho, se capitalizó a través de la aprobación de todos los proyectos de inversión durante la gestión.

RENUNCIA DE ENRIQUE DÁVILA

Santiago González L, Ministro de Minería y Presidente Directorio ENAP

Enrique Dávila presentó su renuncia a la compañía por una situación personal a la que se vio enfrentado en el momento en que se produce la crisis en la empresa. *“Por eso, al señor Dávila no le hemos asignado responsabilidad alguna, ni como persona ni como ejecutivo o gerente de la compañía, pues hizo todo lo posible y todo lo que estaba en sus medios a fin de salir de la mejor forma posible de esta situación.”*

“Indudablemente, a la luz de los antecedentes, uno podría hacer una revisión de todos los actos del gerente general y lo más probable es que encontremos que algunas decisiones puedan no haber sido las más acertadas, pero debemos recordar que tales decisiones se iban tomando conforme con la información que teníamos en ese momento.”

“Por lo tanto, pienso que el alejamiento del señor Dávila obedece a una decisión personal. Él ya había cumplido un ciclo; llevaba dieciocho años en la compañía. Tuvo una trayectoria, diría, muy buena al interior de la empresa, que culminó como su gerente general en los últimos cuatro años, momento en que estimó que era hora de dejar paso a otras personas para que se hicieran cargo de la empresa, quizá, afectado por una situación compleja, como la que se estaba viviendo en esos días.”

Enrique Dávila, ex Gerente General de ENAP.

“Ahora, mi renuncia tiene que ver con lo siguiente. Cuando entré a la ENAP, en 1990, pensaba estar cuatro o cinco años en la empresa, pero en un momento determinado se me pidió que continuara. Posteriormente, se me solicitó que siguiera bajo el Gobierno de la Presidenta Bachelet. Mi tema pendiente en ese momento era el GNL, que era lo único que me preocupaba, pero ya estaba encaminado. A pesar de que no se repetían las caras, se me pidió continuar por un tema energético importante, pero ya había manifestado que, profesionalmente, llevaba muchos años con esta responsabilidad. Desgraciadamente, me tocó salir en un año fatal, pero fue una decisión personal, profesional y de la cual estoy muy orgulloso. En ese sentido, no tengo ningún otro tipo de consideración que hacer.”

IV.- CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES APROBADAS POR LA MAYORÍA ABSOLUTA DE LOS DIPUTADOS PARTICIPANTES EN LA VOTACIÓN. (6 +1+1).

I. INTRODUCCIÓN

Producto del acuerdo de la Cámara de Diputados con fecha 7 de abril de 2009, se constituyó esta comisión investigadora, con el objeto de analizar las consecuencias de la preocupante gestión económica de la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

Como se ve, se trata de un propósito acotado a las gestiones de la empresa durante el año 2008. El objetivo de la Comisión es saber cuál fue el escenario al que se enfrentó la empresa, las gestiones que se realizaron y los motivos del resultado negativo.

I.1. LA EMPRESA NACIONAL DEL PETRÓLEO

Su origen.

Luego del descubrimiento del primer pozo de petróleo del país, en el sector de Springhill, en Magallanes, el 29 de diciembre de 1945, el Estado de Chile se propuso crear la Empresa Nacional del Petróleo, cuya fundación ocurrió oficialmente el 19 de junio de 1950, con la publicación de la ley N° 9.618.

La empresa está dedicada a la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos y sus derivados. Desarrolla actividades en toda la cadena de valor de la industria petrolera, desde la exploración de hidrocarburos, hasta la comercialización de combustibles, en este último caso con la marca Primax, que opera en Perú y Ecuador. Además, participa como agente técnico en la suscripción de contratos especiales de operación (CEOP), que permite que empresas privadas se adjudiquen bloques de exploración de hidrocarburos dentro del territorio nacional. Este contrato es suscrito con el Estado de Chile.

Organización.

La estructura organizacional de ENAP está encabezada por un Directorio, que es presidido por el Ministro de Minería, y además, está integrado por 4 representantes de la Corporación Nacional de Fomento (CORFO), uno de los cuales es el Presidente de la Federación de Trabajadores del Petróleo de Chile (FENATRAPECH), un representante del Instituto de Ingenieros de Minas de Chile, un representante de la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI) y un representante de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). El Gerente General y la Unidad de Auditoría dependen directamente del Directorio.

La empresa está organizada en dos áreas principales: la Línea de Negocio Exploración y Producción (E&P) que comprende las actividades de ENAP Sipetrol S.A. y E&P Magallanes y la Línea de Negocio Refinación y Logística (R&L) donde se agrupa ENAP Refinerías S.A. y R&L Magallanes. En tanto que la administración central de la compañía se realiza desde la casa matriz, ubicada en Santiago.

El Directorio de ENAP Sipetrol está compuesto por su presidente, el Gerente General de ENAP; dos directores externos, uno de los cuales es el actual Ministro Presidente de la Comisión Nacional de Energía, un representante de los trabajadores de ENAP Sipetrol S.A., además de otros 3 directores que son ejecutivos de ENAP.

En el caso del Directorio de Enap Refinerías S.A., el presidente también es el Gerente General de ENAP y agrupa a tres directores externos, un director que representa a los trabajadores y los cuatro restantes son ejecutivos de ENAP. Cabe señalar que como se ha informado en esta comisión, los directores de Enap Sipetrol S.A. y de Enap Refinerías S.A., que además son

ejecutivos de ENAP, no reciben dieta o remuneración alguna por su participación en estos directorios.

Forma en que opera el directorio de ENAP.

El directorio de ENAP, además de operar como cuerpo colegiado, tiene la constitución de algunos comités. El más importante es el de Auditoría. La mayoría de sus miembros pertenecen al sector privado, de modo que existe una real fiscalización de los actos que ejecuta la empresa. Las funciones de este comité son, entre otras, las de analizar y proponer al Directorio políticas y normas que regulen la realización o celebración de actos, contratos o procesos de decisión que puedan presentar conflictos de interés para los directores y ejecutivos de la empresa; examinar los antecedentes relativos a las operaciones señaladas anteriormente y evacuar un informe sobre las mismas para conocimiento del directorio.

Este comité sesiona una vez al mes y tiene quórum para operar con dos directores que cumplen una función muy importante, similar a lo que se establece en la ley de Sociedades Anónimas abiertas, donde los comités de auditoría deben estar compuestos por los directores que representen los intereses de la empresa. En este caso, está compuesto, en su mayoría, por directores que representan al sector privado de ésta.

El comité de Proyectos, Negocios e Inversiones fue creado en febrero de 2008. Tiene entre otras, las funciones de estudiar, analizar o recomendar al Directorio la participación de ENAP en forma directa o a través de sus filiales, proyectos negocios o inversiones específicos y determinados; la participación de la empresa en sociedades que tengan por objeto desarrollar proyectos, inversiones o negocios referidos en el numeral anterior; el otorgamiento de garantías; efectuar seguimiento y tomar conocimiento del estado de avance de los proyectos referidos. Este Comité sesiona una vez al mes.

El Comité de Contrataciones entre las 100 mil y 300 mil UF, tiene como función aprobar la forma de contratación y adjudicación de contratos regidos por las políticas corporativas y Reglamento de Contrataciones, cuyo valor total neto exceda la cantidad equivalente a 100 mil UF y sea inferior a la cantidad equivalente de 300 mil UF, así como las modificaciones y otros aspectos relacionados con dichos contratos. Este Comité sesiona las veces que estime necesario. Su quórum para sesionar es de dos miembros.

Por último, existe un Comité de Cobertura de Riesgo de Precio del Crudo. Sus funciones dicen relación con decidir, aprobar o rechazar las operaciones de derivados que la Administración proponga celebrar en el marco de la política de cobertura de riesgo del precio del crudo, en los eventos determinantes de consulta definidos en los antecedentes de este acuerdo y en cualquier otro en que la respectiva decisión sea de competencia de este directorio. Esta Comisión de directores debe actuar y adoptar los acuerdos pertinentes de consuno con la comisión de directores que designe para estos mismos efectos el directorio de ENAP Refinerías S.A.

Dado que las operaciones de cobertura deben ser aprobadas con regularidad y, por lo tanto, no es oportuno que el directorio las revise una vez al menos es que se crea este comité.

Fiscalización.

La empresa está inscrita en la Superintendencia de Valores y Seguros y es sometida, en forma regular, a clasificaciones de riesgo. ENAP lo hace desde 2002; ENAP Refinerías S.A., de 2004; y ENAP Sipetrol S.A., de 2008.

La clasificadora de riesgo Standard & Poor's rebajó la clasificación de ENAP desde 'A' hasta 'BBB', debido a los resultados de la empresa en el 2008, sin embargo ésta no consideró los resultados positivos de la empresa en el primer trimestre de 2009 y la exitosa colocación de un bono en el mercado financiero local en enero de 2009. Sobre lo anterior, podemos observar que todas las otras clasificadoras de riesgo la tienen en el nivel internacional más alto que existe para una empresa de esta envergadura en Chile.

Actividades que desarrolla.

ENAP en el año 2008 tuvo una participación de mercado del 76,7% de los productos derivados del petróleo consumidos en el país y es la única empresa refinadora de petróleo de Chile.

La empresa tiene como objetivo contribuir al abastecimiento energético del país y diversificar las fuentes de suministro, ENAP se encuentra desarrollando diversos proyectos en los ámbitos de exploración y producción de hidrocarburos y en refinación de petróleo crudo.

Según lo señalado anteriormente, la empresa desarrolla sus actividades a través de dos líneas de negocio, Refinación y Logística (R&L) y Exploración y Producción (E&P).

La Línea de Negocios Refinación y Logística es el área de ENAP encargada de desarrollar las actividades relacionadas con la producción de combustibles y otros productos derivados del petróleo (solventes, bases para fabricación de asfaltos, etileno y otros productos petroquímicos), además de realizar el manejo de la infraestructura logística para el transporte y almacenamiento de éstos.

Dependen de la Línea de Negocios R&L de ENAP, la filial Enap Refinerías S.A., que está formada por las Refinerías Aconcagua y Bío Bío (ubicadas en la Región de Valparaíso y la Región de Bío Bío, respectivamente), y el Departamento de Almacenamiento y Oleoductos (DAO), especializado en actividades de logística petrolera. Además, a la línea pertenecen los activos de refinación y logística en Magallanes y Refinería Gregorio, la más austral del mundo, ubicada en la boca oriental del Estrecho de Magallanes; y la filial Manu, destinada a atender los requerimientos para la distribución minorista en Perú y Ecuador.

La Línea de Negocios de Exploración y Producción de ENAP se especializa en realizar las actividades exploratorias de hidrocarburos (petróleo y gas natural) y de la geotermia. Estas actividades las realiza en Chile y el extranjero. En este último caso, a través de la filial internacional ENAP Sipetrol S.A. Las actividades de exploración y producción de ENAP en Chile se concentran en la Región de Magallanes, la única de Chile donde se han descubierto yacimientos de hidrocarburos, pese a que ENAP y otras compañías han realizado exploraciones en otras zonas del país.

Por otro lado, la ley N° 19.657, de Concesiones de Energía Geotérmica, estableció la estructura legal de las concesiones geotérmicas y también modificó el giro de ENAP, para permitir su participación en esta industria. En este sentido ENAP posee concesiones de geotermia en las regiones Segunda, Séptima y Octava.

ENAP también se encuentra participando en el desarrollo de biodiesel a partir de biomasa forestal, recurso de amplia disponibilidad

en nuestro país. Para ello ENAP a través de su filial ENAP Refinerías ha constituido la sociedad ForEnergy S.A. junto a Consorcio Maderero S.A. sociedad de amplia experiencia en el rubro forestal. Adicionalmente estas dos sociedades junto a la Universidad de Chile constituirán BIOCOSA, un consorcio tecnológico orientado a la investigación y adaptación de tecnología, para la generación de biodiesel a partir de material lignocelulósico.

Desde el año 2004 ENAP ha liderado el proyecto de construcción de un terminal de regasificación de gas natural, a través del cual Chile mejorará estructuralmente su seguridad de abastecimiento energético, al permitir la recepción de Gas Natural Licuado desde diversos orígenes a nivel mundial. De esta forma ENAP, además de abastecer el 40% de la matriz energética nacional está contribuyendo a mejorar la seguridad y diversificación de la matriz energética nacional.

I.2. ESCENARIO INTERNACIONAL

El año 2008 fue un año extremadamente complejo para la industria petrolera mundial. Se produjo una caída, sin precedentes en la historia, de los precios del crudo. Los precios de la gasolina, diesel y fuel oil también se vieron afectados. Presentaron una alta volatilidad y una fuerte caída a contar del segundo semestre. Por otra parte, los márgenes de refinación no quedaron ajenos a este difícil escenario. En efecto, se redujeron en comparación con el mismo periodo en el año 2007.

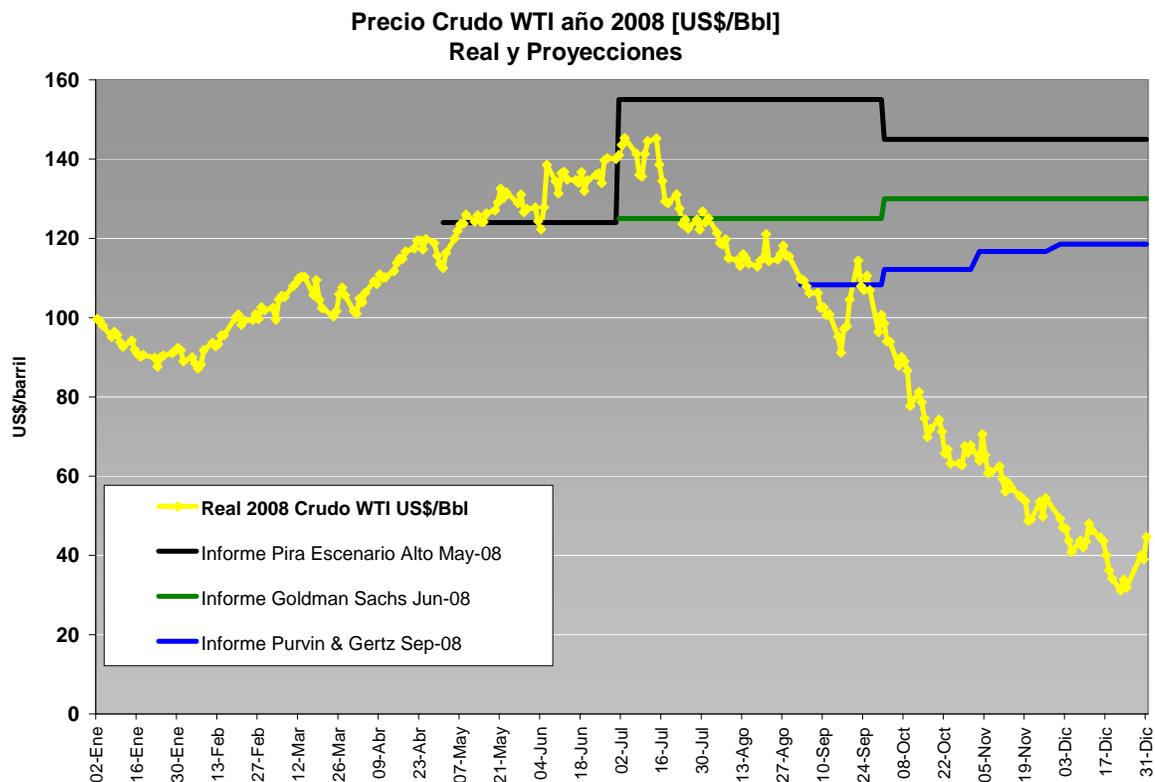
A continuación se analizan los principales factores que originaron este complejo escenario mundial.

Evolución del precio del crudo.

En el año 2008, el promedio del WTI fue 100,1 US\$/barril con un alza de 38,6% respecto al precio promedio del año 2007 (72,2 US\$/barril). El precio del crudo llegó a su valor promedio anual más alto de la historia, tanto en términos de moneda corriente como en términos de moneda de igual poder adquisitivo.

A pesar de este record histórico el año 2008 culminó el ciclo alcista iniciado en el año 2002. El precio del crudo creció desde 99,6 US\$/barril, al inicio del ejercicio del año 2008 hasta el máximo de 145,3 US\$/barril el 3 de julio de 2008, para luego empezar a caer, primero moderadamente, hasta fines de agosto, y finalmente colapsando en forma dramática producto del súbito empeoramiento de la economía mundial, alcanzando su mínimo de 31 US\$/barril a fines de diciembre.

El cuadro N° 1, muestra el perfil de precios de crudo WTI en el año 2008, y las proyecciones de mantención o aumento del nivel de precio, realizadas por distintas consultoras internacionales a través del año.



Hasta el mes de julio, la trayectoria del precio del crudo se explica en parte por el alto crecimiento del consumo mundial de petróleo, impulsado por el dinamismo de las economías emergentes del Asia y de las economías del Medio Oriente, beneficiándose estas últimas de la masiva transferencia de ingresos producto de las cotizaciones históricas del petróleo.

Cabe también hacer presente que hasta mediados del año 2008, las economías de Estados Unidos y los principales países desarrollados que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), seguían en el ciclo de crecimiento iniciado en el año 2002, lo que también contribuyó al crecimiento del consumo de petróleo y a la escalada alcista del precio.

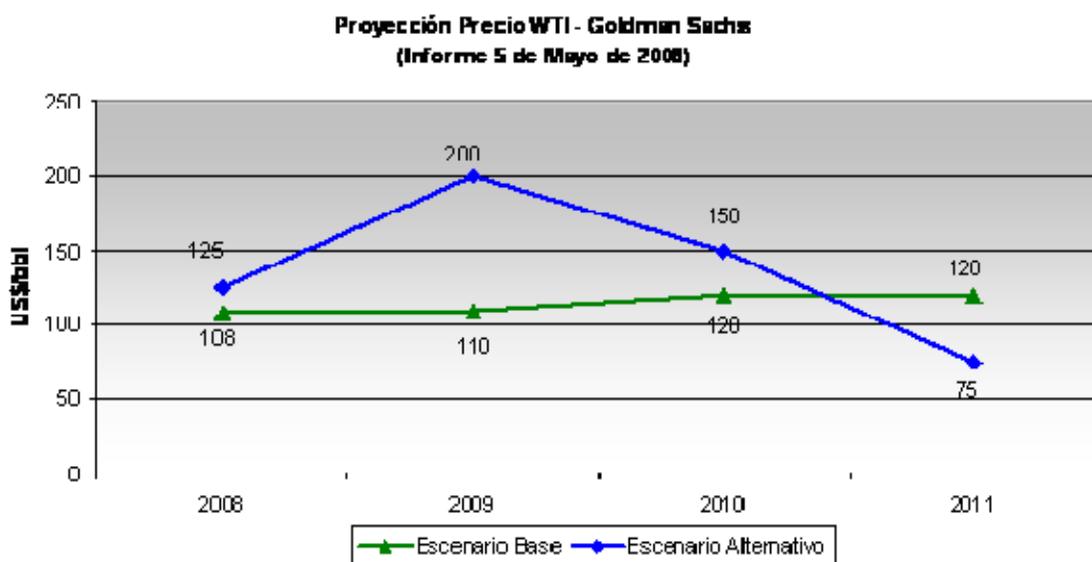
En este período, el ciclo alcista del precio del crudo estuvo liderado por una extraordinaria demanda por diesel de bajo azufre, lo que estresó la capacidad de refinación mundial. La demanda por diesel provino del crecimiento de las economías emergentes del Asia y del Medio Oriente, a lo que se sumó una demanda extraordinaria por diesel para uso termoeléctrico para paliar crisis energéticas en China, Sudáfrica y Sudamérica (Chile, principalmente). Fallas en refinerías de Europa y Corea del Sur, hicieron particularmente crítico el abastecimiento de diesel a nivel mundial.

Otro motivo del alza del precio del crudo fue la depreciación del dólar con respecto al euro, la libra esterlina y el yen, que hizo que fondos de inversión invirtieran en el petróleo y otros "commodities" como formas de cubrirse de una aceleración esperada de la inflación en Estados Unidos. Este fenómeno produjo una retroalimentación sobre el precio del petróleo, acelerando el alza en cada etapa del ciclo.

A mediados del año, el consumo de petróleo en los Estados Unidos empezó a caer debido al impacto de la crisis de las hipotecas "subprime" sobre los presupuestos y portafolios de inversiones de los consumidores norteamericanos.

Las expectativas del mercado pueden seguirse con la evolución de los pronósticos de los bancos de inversiones, con abundante información de posiciones de sus clientes en el mercado. El banco de inversiones Goldman Sachs, en su segundo informe relativo a la evolución de los precios internacionales (Goldman Sachs, \$100 oil reality, part 2: Has the super-spike end game begun?) publicado el 5 de mayo de 2008, indicó que ajustaba al alza su proyección de precios para el crudo WTI ajustándose a los siguientes niveles para el período 2008-2011: 108/110/120/120 US\$/barril, respectivamente.

Por otra parte, el informe mencionaba la existencia de un riesgo al alza especialmente para los años 2008 y 2009, lo que generaría la siguiente trayectoria alternativa para los precios del crudo WTI en el período 2008-2011: 125/200/150/75 US\$/barril. Este informe generó gran impacto público, debido a que por primera vez se mencionó que el crudo WTI podría alcanzar los 200 US\$/barril.



En el mes de agosto, el alza del precio del petróleo se detuvo, al sumarse a la contracción del consumo estadounidense y a la desaceleración del consumo europeo, una fuerte baja de las importaciones de combustibles de China, que había estado acumulando inventarios para los Juegos Olímpicos de Beijín, importaciones que se mantuvieron en niveles muy bajos hasta fin de año.

En agosto también se hizo evidente que la crisis financiera se había hecho global. Numerosos bancos estadounidenses y europeos debieron ser rescatados de la insolvencia a través de masivos aportes de fondos públicos, mientras que los bancos centrales debieron inyectar enormes recursos a los sistemas monetarios. En el mes de septiembre, la quiebra del banco de inversiones Lehman Brothers provocó una virtual paralización de los créditos a nivel mundial.

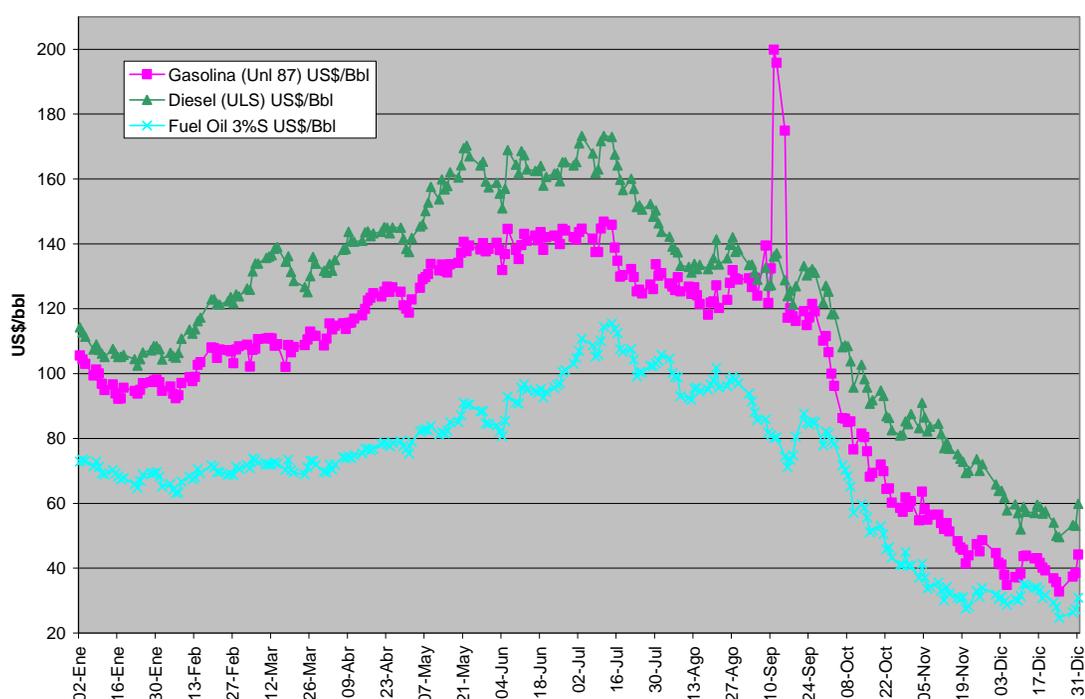
A pesar de lo anterior y, producto del plan de rescate del Secretario del Tesoro estadounidense, Henry Paulson, aprobado por el Congreso de Estados Unidos en septiembre de 2008, se llegó a pensar que la crisis podía ser contenida. Esto hizo repuntar el precio del petróleo, en el último ciclo alcista del año, culminando a comienzos de octubre.

En el último trimestre del año, la crisis del sistema crediticio en Estados Unidos gradualmente se propagó al resto de las

economías desarrolladas, desembocando en caídas de la actividad económica a nivel global. Es así como en el cuarto trimestre el PIB de Estados Unidos cayó más de 6%, en tanto que las principales economías europeas y Japón también entraron en recesión. Esta crisis deprimió el consumo mundial en el último cuatrimestre del año haciendo colapsar los precios de varios commodities, entre ellos el precio del petróleo.

Producto de lo anterior, el precio de la gasolina, diesel y fuel oil durante el año 2008, mostró una alta volatilidad y una fuerte caída a contar del segundo semestre.

Precios Reales de Productos Refinados 2008
Mercado de Costa del Golfo de Méjico en EE.UU. (US\$/bbl)



Evolución de los márgenes de refinación.

El margen de refinación internacional refleja el diferencial (utilidad) entre el precio de venta de los productos refinados versus el costo del crudo que está obteniendo la industria en el negocio de refinación en el mercado de referencia para las importaciones de productos refinados hacia Chile, particularmente Costa del Golfo de México de los Estados Unidos. Este margen determinado, se denomina margen instantáneo, ya que asume que la compra del crudo y venta de los productos es a los precios vigentes en el mercado en un mismo día y no incluye los costos operacionales ni financieros.

ENAP en relación al margen de refinación tiene una política de fijación de precios de paridad de importación, en la que se utiliza principalmente el mercado de Costa del Golfo de México en Estados Unidos. En consecuencia, los márgenes instantáneos que se están obteniendo en dicho mercado, condicionan los márgenes del negocio de refinación en Chile.

Durante el período enero-julio de 2008 el precio del crudo WTI fue 114,5 US\$/bbl mientras que el precio del diesel en el mercado de la Costa del Golfo fue 139,8 US\$/bbl. El diferencial Diesel – WTI fue así, 25,3 US\$/bbl.

Las enormes cantidades de diesel necesarias, hicieron que se refinara crudo en refinerías de baja complejidad (la mayoría en China) con lo

que junto con el diesel se produjo una cantidad excesiva de Fuel Oil N° 6, deprimiendo su precio. En el período enero-julio el diferencial Fuel Oil-WTI fue -32,9 US\$/bbl. Además, para obtener el hidrógeno necesario para desulfurizar el diesel (y abastecer así el diesel de bajo azufre), se operaron al máximo las plantas de reformación de gasolina que, junto con producir gasolina de alto octanaje, generan hidrógeno. Esto último creó una sobreoferta de gasolina, lo que deprimió su precio. En el período enero-julio el diferencial Gasolina-WTI fue 5,3 US\$/bbl.

El precio del crudo WTI, durante el período agosto – septiembre de 2008, fue 110,1 US\$/bbl, mientras que el precio del diesel en el mercado de la Costa del Golfo fue 133,0 US\$/bbl. El diferencial Diesel – WTI bajó así a 22,9 US\$/bbl, principalmente por la menor demanda termoeléctrica y la normalización de las operaciones de las refinerías de Europa y Corea del Sur. El diferencial Fuel Oil-WTI fue -20,2 US\$/bbl al bajar la operación de las refinerías menos complejas y reducirse gradualmente el exceso de Fuel Oil N° 6 en el mercado mundial. La menor demanda por diesel, con una menor tasa de operación de las plantas de reformación y, el cierre de las refinerías de la Costa del Golfo por la irrupción de los huracanes Gustav e Ike en septiembre, hicieron repuntar el precio de la gasolina. El diferencial Gasolina-WTI fue 18,5 US\$/bbl.

En el período octubre-diciembre, el precio del crudo WTI fue de 59,1 US\$/bbl mientras que el precio del diesel en el mercado de la Costa del Golfo fue 78,0 US\$/bbl. El diferencial Diesel – WTI bajó así a 18,9 US\$/bbl. El diferencial Fuel Oil-WTI fue -18,2 US\$/bbl.

El agravamiento de la recesión norteamericana impactó la demanda por gasolina fuertemente, dada la importancia de Estados Unidos en la demanda mundial de dicho producto. El precio de la gasolina cayó bajo el precio del crudo, promediando 56,1 US\$/bbl en el trimestre, quedando el diferencial Gasolina-WTI en -3,0 US\$/bbl.

Producto de lo anterior, el margen de refinación internacional instantáneo mostró en el primer semestre de 2008 una fuerte reducción en comparación con el mismo periodo en el año 2007, pasando de 10US\$/bbl a 5US\$/bbl, para una canasta de que por cada 4 barriles de crudo, se obtiene 1 barril de gasolina, 2 de diesel y 1 de fuel oil (margen 4.121).

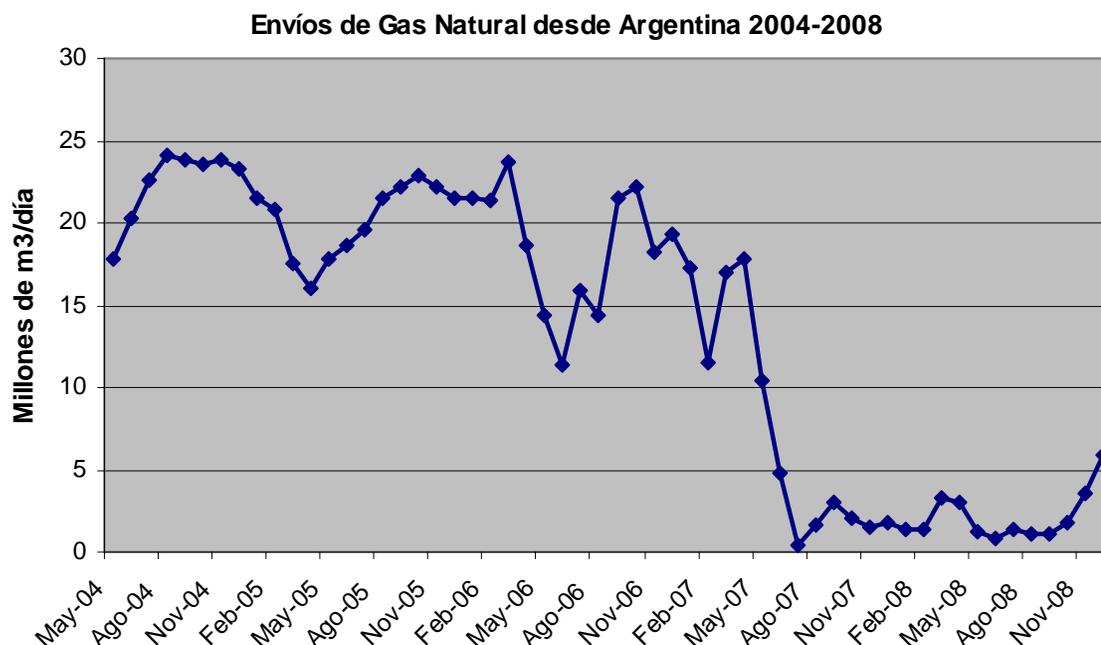
I.3. CONTEXTO NACIONAL

La situación descrita anteriormente, unida a determinadas circunstancias que se dieron en nuestro país llevó a la empresa a enfrentarse a un escenario altamente complejo.

Disminución de los envíos de gas desde Argentina.

Pese a que los envíos de gas desde Argentina comenzaron a ser recortados desde el año 2004, durante el año 2008 éstos llegaron hasta su nivel más bajo, estando gran parte del año bajo los 5 millones de metros cúbicos diarios.

En el gráfico, que se muestra a continuación, se pueden apreciar los envíos totales desde Argentina a través de todos los gasoductos existentes. Durante el mes de mayo de 2006, por primera vez los envíos bajaron de los 15 millones de m³ diarios, mientras que en mayo de 2007, éstos descendieron de los 10 millones, para en agosto del mismo año descender de los 5 millones y no superar este nivel hasta diciembre de 2008.



La ausencia de lluvia.

La información publicada por la Dirección General de Aguas (DGA) a comienzos de 2008, en relación con las reservas hídricas disponibles, indicaba que las menores precipitaciones de lluvia y nieve en el año 2007 llevaron a que el agua disponible en los embalses y caudales de ríos estuviera por debajo de los niveles normales de un año promedio. En este mismo sentido el gerente general de ENAP señaló en la sesión de la Comisión del 15 de abril, que “como hasta mayo de 2008 había sequía, tanto los informes del CDEC, basados en antecedentes de meteorología, como los de la Comisión Nacional de Energía, hablaban de un año extremadamente seco y de que, por la información hidrológica con que se contaba hasta ese momento, todo hacía pensar que tendríamos un segundo semestre en que la demanda por diésel termoeléctrico sería del orden que se plantea. La situación de riesgo, de blackout, al mirarla como un general después de la guerra, podría considerarse relativamente crítica si pensamos en la decisión que se tomó en ese minuto. Pero es importante ubicarse en la situación en la que estaban los gestores en ese momento”.

Las cifras al 31 de diciembre de 2007, eran las más bajas de los últimos siete años, según informes de la DGA. Las principales reducciones se presentaban en los lagos Laja, Colbún y Ralco, que comenzaron en 2008 con 36%, 37% y 45% menos de agua que en el año 2007, respectivamente, y lejos de los promedios históricos mensuales. Estos tres embalses son claves para la generación hidroeléctrica, siendo a su vez fundamentales en un escenario en donde la generación térmica se veía limitada por la falta de gas natural argentino.

De acuerdo a la DGA, y según la fórmula utilizada por la Comisión Nacional de Energía para calcular la energía almacenada, a comienzos de 2008 la suma de los embalses Rapel, Colbún y lago Laja era de 3700 GWh, un 40% menos de lo que había a comienzos de 2007, cuando esos mismos recursos llegaban a 6149 GWh.

A la falta de agua embalsada, se sumaba la incertidumbre generada por los análisis meteorológicos que indicaban que el año 2008 tenía probabilidades de ser un año seco. Las cifras finales al 31 de diciembre de 2008 muestran una recuperación respecto de los niveles del año anterior, pero persiste el déficit respecto de los niveles históricos. El cuadro siguiente muestra la

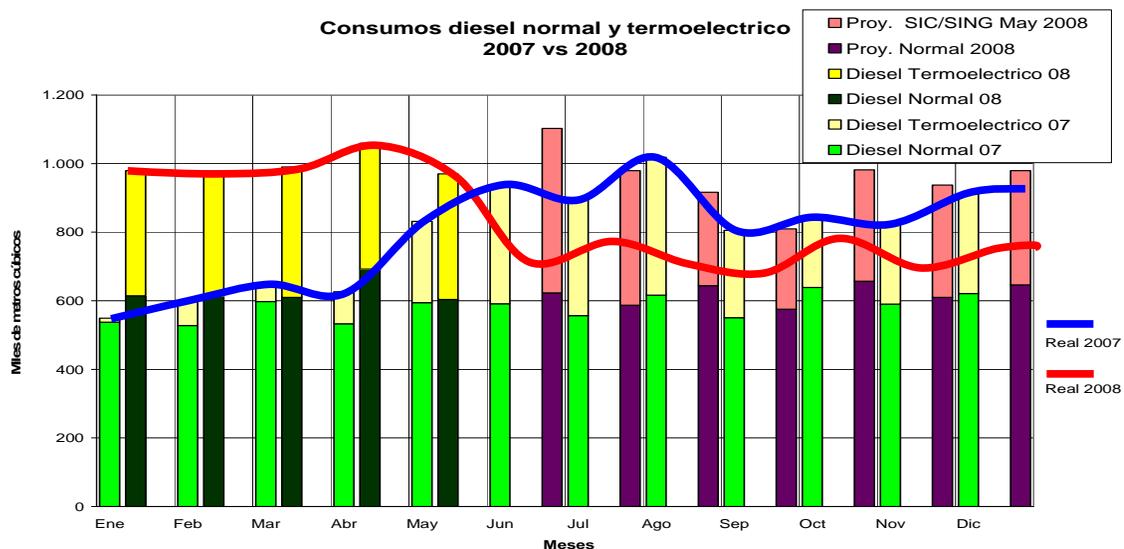
evolución de los principales embalses y su comparación respecto del promedio histórico.

**Situación de Principales Embalses en Chile al 31 de Diciembre de cada año
(Millones de metros cúbicos)**

Embalse/ Región	Uso Principal	Capacidad	Promedio histórico mensual	Al 31 de diciembre		
				2006	2007	2008
La Paloma (IV)	Riego	748	435	549	429	468
Rapel (VI)	Generación	695	600	625	524	571
Colbún (VII)	Generación y riego	1544	1343	1.544	970	1273
Laguna Maule (VII)	Generación y riego	1420	1056	1.408	1.171	995
Lago Laja(VIII)	Generación y riego	5582	3588	3.689	2.368	2.409
Ralco(VIII)	Generación	1174	----	1.139	623	972

Esta compleja situación hidrológica, unida a la disminución progresiva de envíos de gas natural desde Argentina, provocó que la demanda nacional de diesel se incrementara desde 520.000 m³/mes en 2006 a más de 1.000.000 m³ en el mes de abril de 2008. Esto implicó para ENAP un escenario complejo, debido a la imposibilidad de modificar la logística de manejo, excepto en la disponibilidad de naves, con los consiguientes altos costos asociados. Concordante con lo anterior, el 07 de mayo, en la sesión en que participó el directorio de la empresa, el Presidente del Directorio, y Ministro de Minería, señaló que “si la ENAP no hubiera aumentado su stock de combustibles, en el mes de mayo, habríamos tenido apagones en el país, porque las generadoras no eran capaces de generar energía sin combustible y el sector privado no estaba trayendo el diésel que se necesitaba. Entonces, desde ese punto de vista, la decisión y el riesgo de aumentar los stocks de combustibles fueron tremendamente relevantes, porque estimábamos que un *crash* eléctrico en el mes de mayo iba a tener muchísimos mayores costos para nuestro país, no sólo económicos, sino de imagen”.

Como se muestra en el gráfico a continuación en el período entre enero-mayo de 2008 existió un importante aumento de consumo de diesel para satisfacer principalmente el sector termoeléctrico, con un incremento del 53% respecto del año 2007.



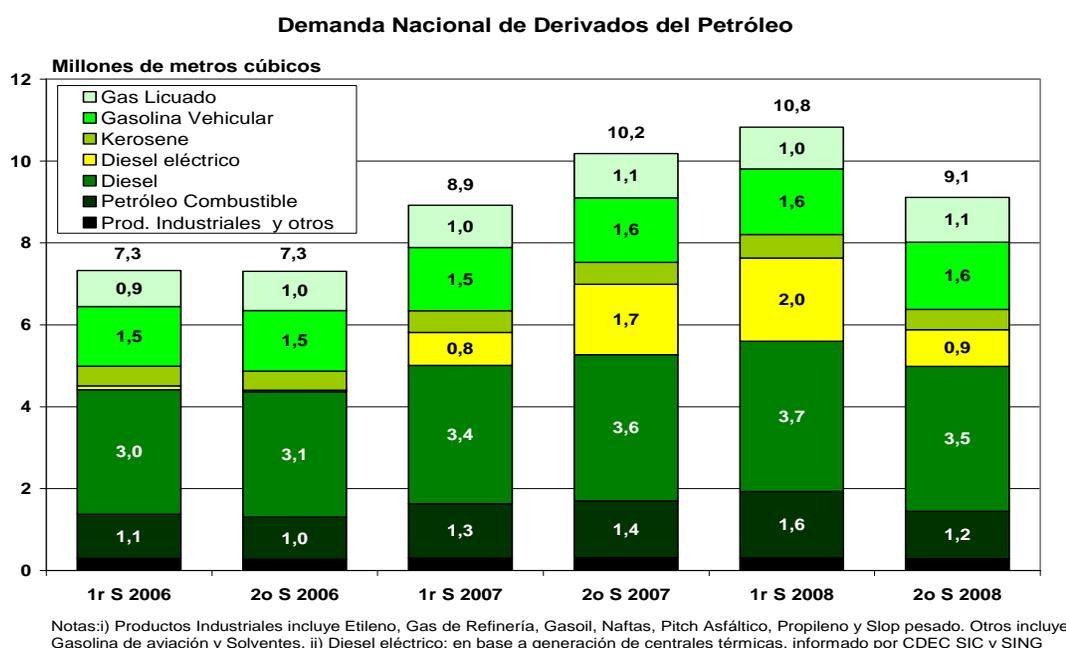
Las proyecciones disponibles al mes de mayo de 2008 con información real al mes de abril, mostraban un año seco, y las proyecciones de consumo indicaban un consumo similar al del año 2007 para lo que restaba del año 2008.

El consumo real del mes de mayo (información conocida en junio), mostró ser superior al del mismo mes del año 2007, por lo que se ratificaba la proyección del mes de junio que mostraba también un consumo similar al del año 2007. Sin embargo, el consumo real de junio y meses siguientes fue inferior al del año 2007 a consecuencia de un importante cambio en la situación hidrológica del país.

El Ministro Presidente de la Comisión Nacional de Energía, Marcelo Tokman Ramos planteó el 04 de junio ante esta comisión que “en marzo de 2008, la CDEC estaba encargada de hacer funcionar el sistema de despacho eléctrico y proyectaba que la demanda por día sería de 129 gigawatts-hora diarias. No era una proyección poco razonable, tomando en cuenta de que el año pasado había sido de 127 gigawatts-hora y que la demanda ha venido siempre creciendo en torno al 5 por ciento y más. El problema grave es que si uno tomaba en cuenta todo lo que había disponible para generar en marzo de 2008, se veía una disponibilidad de 128 gigawatts-hora diarios, y lo proyectado a comienzos del año pasado era que durante ese mes habría déficit, lo que llevó a que se tomase una gran cantidad de medidas, a fin de evitar el racionamiento y el que se produjesen cortes en términos de suministros de gas para las familias y clientes residenciales y comerciales y, además, para suavizar el impacto de los mayores costos sobre las empresas y familias de menores ingresos. Frente a dicha situación se tomaron múltiples medidas para evitar el riesgo de racionamiento eléctrico”.

La demanda nacional de combustibles.

A continuación se muestra un gráfico con la evolución semestral de la demanda de combustibles refinados en Chile, donde se observa el fuerte incremento del consumo del diesel en los años 2007 y 2008.



En cada momento del primer semestre, ENAP enfrentó un nivel de precio del crudo que representaba máximos históricos, escenario por se excepcional y de predictibilidad mínima. Cabe destacar que la variación del precio del crudo en el 4° trimestre de 2008 no tiene precedentes en la historia de la industria petrolera. Los informes de analistas internacionales con vasta trayectoria como, Purvin & Gertz, Goldman Sachs y Pira, mostraban que el crudo seguiría transándose sobre los 100 US\$/barril e incluso cuando el precio bajó de 110 US\$/barril, Purvin & Gertz seguía proyectando que recuperaría niveles de 120 US\$/barril hacia fines del 2008. Ratificando que la caída tan dramática en el precio del petróleo no se visualizó en la industria.

Esto afectó de manera sustancial el negocio de refinación de ENAP durante dicho periodo. Tal como se señaló anteriormente, este bajo margen internacional estuvo principalmente afectado por el extremadamente bajo precio de las grandes cantidades de fuel oil producido en el mundo, a consecuencia de operar las refinerías a máxima capacidad para producir grandes cantidades de diesel a objeto de abastecer la alta demanda mundial de ese combustible.

Durante el segundo semestre de 2008, se produjo una recuperación del margen internacional y por otra parte, ENAP puso en marcha el proyecto Coker en la Refinería Aconcagua, lo que le permitió cambiar su canasta de producción a una tal que, por cada 6 barriles de crudo, en promedio se obtienen 2 barriles de gasolina, 3 de diesel y 1 de fuel oil. El margen internacional² para esta canasta durante este periodo alcanzó a 9 US\$/barril, que se compara con 5 US\$/barril en igual periodo de 2007, con una canasta 4.121.

El impacto de la crisis internacional en nuestro mercado.

Los principales impactos de la crisis internacional en nuestro mercado fueron:

- a. Una baja disponibilidad de diesel en el mercado internacional, lo que aumento el riesgo de desabastecimiento en Chile. Dicha menor disponibilidad se originó producto de un alza en la demanda de Asia y Medio

² Se utiliza como referencia un promedio del precio de Costa del Golfo de Méjico en Estados Unidos y el mercado de Nueva York, Estados Unidos para el período julio – noviembre. Este procedimiento se utiliza para determinar la paridad de importación.

Oriente junto a una demanda extraordinaria para uso termoeléctrico en China, Sudáfrica y Sudamérica, principalmente Chile.

- b. Los mayores precios internacionales de combustibles ocasionó un aumento en el precio del gas natural que Bolivia exporta a Argentina, lo que produjo un aumento de los impuestos del gas que Argentina exporta a Chile. Adicionalmente existió una mayor demanda para generación termoeléctrica en Argentina, que disminuyó aún más los volúmenes destinados a Chile.
- c. Los mayores niveles de precios de crudos y productos generaron un aumento del costo de abastecimiento energético del país considerando que el país importa sobre el 99% de su demanda de petróleo crudo. Adicionalmente esto repercutió en un mayor precio de la energía eléctrica, cuya generación marginal provino principalmente de petróleo diesel, ante la escasez de gas natural argentino
- d. Como efecto de la crisis y de la caída del precio de los *commodities* a partir del segundo semestre, se produjo un aumento del tipo de cambio, el cual subió desde niveles de 430 en marzo de 2008 hasta 630 hacia fines de año.

Los 2 últimos impactos provocaron un incremento de la inflación nacional la que llegó a 7,1% (dic-08 vs dic-07).

SITUACIÓN 2008

II.1. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La gestión frente a la situación energética.

Importaciones e Inventarios.

La empresa explicó que la crisis energética del primer semestre del año llevó a ENAP a aumentar fuertemente sus volúmenes de importación y de inventarios de crudos y productos a fin de impedir un desabastecimiento energético en el país (cortes de electricidad), llegando a un nivel de inventario máximo en el mes de junio de 3,18 millones de metros cúbicos, cayendo posteriormente el consumo de manera relevante dado el cambio de la situación hidrológica en el país hacia finales del primer semestre de 2008.

El Sr. Rodrigo Azócar Hidalgo, Gerente General de ENAP planteó ante esta Comisión el 15 de abril, que “ENAP afrontó una emergencia nacional y asumió esta responsabilidad cumpliendo con un rol de sustento energético, para evitar los apagones que se temían para el segundo semestre, hecho que no sólo habría afectado a las personas, sino que habría provocado una caída en el crecimiento económico de al menos 2 puntos”.

Es así como durante los primeros meses del año 2008, ENAP debió abastecer una demanda de diesel que resultó ser superior en más de un 53% respecto de la observada en el año 2007, lo que generó una gran presión sobre todo el sistema de abastecimiento.

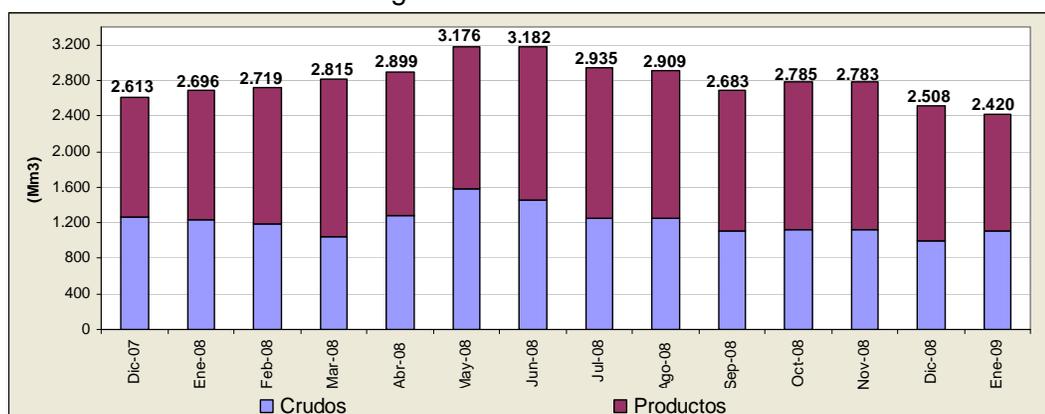
Para la programación de este abastecimiento se implementó una estrecha coordinación con todos los actores involucrados: las empresas distribuidoras Copec, Esso, Shell, Terpel, el CDEC (Centro de Despacho Económico de Carga), e información recibida de las compañías generadoras de energía eléctrica. Por otra parte, como industria se reforzaron las acciones tomadas para incrementar los flujos de transporte de combustibles por los poliductos de Sonacol (Sociedad Nacional de Oleoductos) con el objetivo de incrementar inventarios en los distintos puntos de almacenamiento y evitar de esta forma desabastecimiento en la zona central, dada las limitantes en la infraestructura disponible.

La programación de las importaciones se realizó en base a los pronósticos disponibles de demanda, de la producción local y los niveles de inventario disponible. En la medida que la importación fue programada con anticipación, se pudo conseguir un abastecimiento más eficiente. Para los primeros meses del año 2008, el escenario indicaba una baja disponibilidad del recurso hidrológico y altos niveles de corte en el suministro de gas natural desde Argentina.

Cabe señalar que ENAP debe necesariamente mantener en su negocio un nivel mínimo de inventarios tanto de crudo como productos, el que considera tanto los mínimos de productos exigidos por la Ley 18.179 del 11 de noviembre de 1982, que obliga a cada productor o importador de combustibles líquidos a mantener una existencia media de cada producto equivalente a 25 días de venta, como los técnicamente y comercialmente necesarios, para incluso un año hidrológico normal. Esto fue ratificado ante la Comisión por el Sr. Enrique Dávila Alveal, ex Gerente General de ENAP en la sesión de esta comisión celebrada el 30 de abril.

En el caso de los inventarios de crudos, incluyen tanto los stocks físicos en estanques de ENAP en Chile como el crudo en tránsito comprado en el exterior, el cual se incorpora al inventario desde el momento de carga de cada buque en su puerto de origen. Dependiendo del origen geográfico de los crudos, el período de transporte puede fluctuar estimativamente entre una semana y 35 días. Se debe considerar que existen lotes mínimos económicos para el transporte, dado por los tamaños de naves disponibles que van desde 60 Mm3 hasta los 300 Mm3. Dada la variabilidad que sufren las fechas de llegada de los buques, se mantiene en las refinerías un inventario de seguridad asociado al probable atraso de naves. También se debe considerar en la determinación del inventario, las restricciones técnicas que implica que existe una capacidad en el fondo de los estanques que no puede ser utilizada, un volumen de crudos en preparación para ser mezclados, un volumen de mezclas óptimas que se preparan combinando crudos de distintas características y orígenes, para maximizar la producción de los combustibles que requiere el mercado. Finalmente también se incluye el inventario de Magallanes asociado a la producción de crudo nacional. Considerando estos conceptos, el inventario de crudos base de ENAP sería del orden de 1.100 Mm3 para una demanda normal del mercado nacional de combustibles.

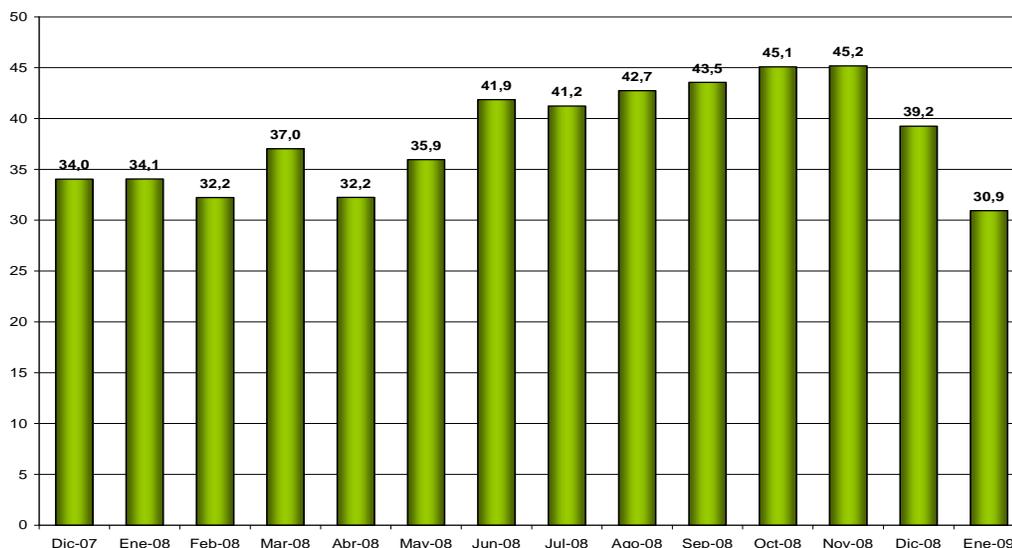
Con todo, la reducción de la demanda a partir del mes de junio de 2008, permitió comenzar con un plan de reducción de los inventarios, tal como se muestra en el cuadro siguiente.



(miles m3)	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09
Crudos	1,264	1,229	1,193	1,045	1,288	1,588	1,447	1,257	1,256	1,109	1,116	1,117	997	1,101
Productos	1,349	1,467	1,526	1,770	1,611	1,588	1,735	1,678	1,653	1,574	1,669	1,666	1,511	1,319
Total	2,613	2,696	2,719	2,815	2,899	3,176	3,182	2,935	2,909	2,683	2,785	2,783	2,508	2,420

La evolución del inventario de productos, en términos de días de ventas de ENAP en el mes, se muestra en el cuadro siguiente:

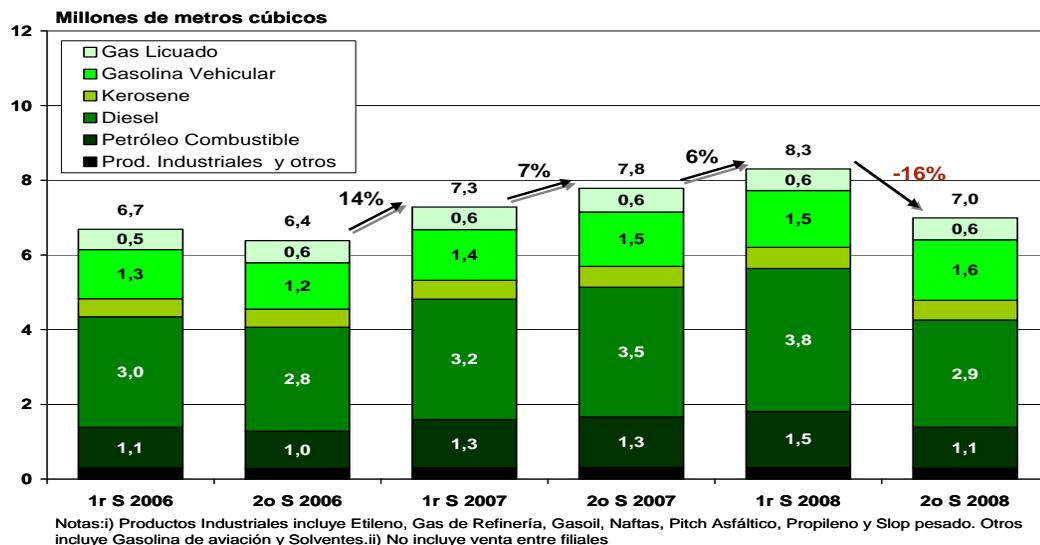
Días de Venta ENAP en Inventario de Productos



Producción y ventas.

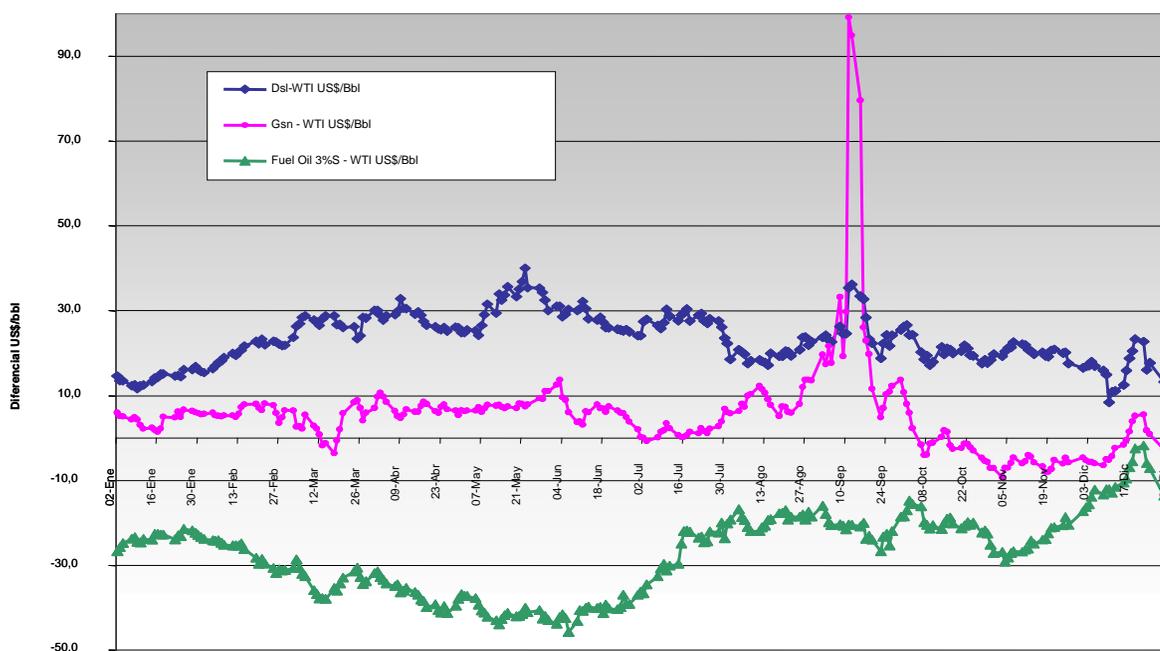
Durante la primera parte del 2008, se produjo un aumento en la demanda de combustibles, a lo que ENAP respondió con un aumento en su producción y sus ventas en el mercado local, especialmente en el primer semestre, como puede verse en el cuadro siguiente.

Venta ENAP de Derivados del Petróleo al Mercado Nacional



Esta producción a máxima carga tiene como consecuencia que ENAP generó excedentes de Fuel Oil, producto que promedió un 33,4 US\$/barril más abajo que el precio del crudo WTI, tal como se observa en el siguiente cuadro, lo cual impactó negativamente en el margen de refinación.

Diferencial Precio de Productos Respecto WTI 2008
Mercado de Costa del Golfo de México en EE.UU. (US\$/bbl)



Como consecuencia de la política de máxima producción que aplicó la empresa en la línea de refinación para satisfacer la mayor demanda del primer semestre de 2008, generada principalmente por el sector termoeléctrico, se obtiene un menor resultado de US\$ 210 millones.

La gestión frente a la situación financiera.

A medida que transcurría el año y las condiciones de mercado se iban tornando cada vez más impredecibles, la empresa solicitó al Ministerio de Hacienda, y fueron aprobadas, diversas medidas de control financiero, tales como:

- suspender temporalmente la política de traspasos del 100% de los dividendos anuales de las filiales a ENAP por el período 2006 (saldo) y 2007;
- suspender transitoriamente por el período 2007 la política de traspaso de utilidades de ENAP al Fisco; y,
- finalmente, suspender el traspaso de US\$ 45,5 millones al Fisco, programado para diciembre de 2007.

Adicionalmente, se tramitó y aprobó una modificación de la ley N° 20.263 que posibilitó realizar un aporte de capital a la empresa por US\$ 250 millones durante el segundo semestre del año 2008

Por su parte, el Directorio de ENAP, Como fue señalado en la sesión del 30 de abril de 2009, tomó determinaciones que estaban en sintonía con la información disponible y que tenían como objetivo principal fortalecer la posición de ENAP. Entre éstas se cuentan las siguientes:

- Se toma conocimiento de medidas financieras aprobadas por el Ministerio de Hacienda. Se aprueba plan definitivo con detalle de las iniciativas estratégicas y los factores críticos que impactarán en los resultados del 2008.
- Se prorrogan autorizaciones relativas a las operaciones de cobertura de PPM (Pago Provisional Mensual) de ENAP y de su filial Enap Refinerías S.A. que se realicen durante el año 2008, autorizándose la ejecución de operaciones de cobertura de riesgo tipo de cambio de hasta 70% de las

cuentas por cobrar de Enap refineras S.A. Esta política permitió a ENAP recibir una compensación por MMUS\$ 135 en el año 2008.

- Se autoriza mantener la política de cobertura de los embarques de crudo. En función de los antecedentes disponibles el Directorio aprobó una reducción desde el 80% a un 70%, generándose durante el ejercicio 2008 un excedente a favor de ENAP por MMUS\$ 106.
- Se aprueba Plan de Modernización de la Unidad de Auditoría Interna de ENAP.
- Se crea Comité Especial de Directores sobre Proyectos, Negocios e Inversiones.
- Se autoriza inicio de gestiones de cotización para la colocación de bonos en el mercado local por hasta MMUS\$500 y se designa Comité especial de Directores para resolver y autorizar colocación de bonos en el mercado nacional o internacional.
- Se aprueba modificación al listado de instituciones bancarias elegibles, modificándose Anexo 1B de las Políticas Financieras de ENAP y sus filiales.
- Se autoriza a ENAP a concurrir a un aumento de capital de ERSA hasta la cantidad de US\$ 250 millones.

Analizar lo señalado por el directorio y ver que efectivamente se haya dicho en la sesión. Ratificó que todos los puntos corresponden a lo planteado en la presentación del directorio de Enap.

II.2. IMPACTO DE LA CRISIS EN LOS RESULTADOS ENAP 2008

Como se ha señalado en el informe de esta Comisión Investigadora, el año 2008, ENAP enfrentó un complejo escenario internacional que afectó a toda la industria petrolera mundial, marcado por una caída de los precios sin precedentes en la historia del crudo marcador internacional WTI, lo cual afectó principalmente la valorización de las existencias, cuyo impacto fue reducido por la política de cobertura aplicada por ENAP.

A lo anterior, se sumó la falta de abastecimiento de gas natural argentino en el mercado nacional y una condición hidrológica seca hasta mediados de año, lo que generó una fuerte alza en la demanda de combustibles, especialmente diesel para generación eléctrica, situación que cambió en forma importante en el segundo semestre, generándose una contracción de la demanda. El nivel medio del precio del crudo en el año 2008 alcanzó a 100 US\$/barril, lo que significó un incremento de un 39% respecto del año 2007, esto incrementó las necesidades de capital de trabajo y el costo de los combustibles que requiere ENAP para operar.

La evolución del tipo de cambio al alza también impactó negativamente en los resultados, siendo compensado por un aumento en los ingresos financieros.

Cabe recordar respecto de los resultados de la empresa el año 2008, lo señalado ante esta Comisión por el ex Gerente General de ENAP que lo ocurrido el 2008 fue un fenómeno nunca visto: crisis del gas, sequía, altos precios y luego caída del petróleo, y la demanda generada a raíz de la crisis económica mundial. Enap impidió que hubiese Black Out.

De esta forma los principales impactos que explican las pérdidas del ejercicio 2008, se resumen a continuación:

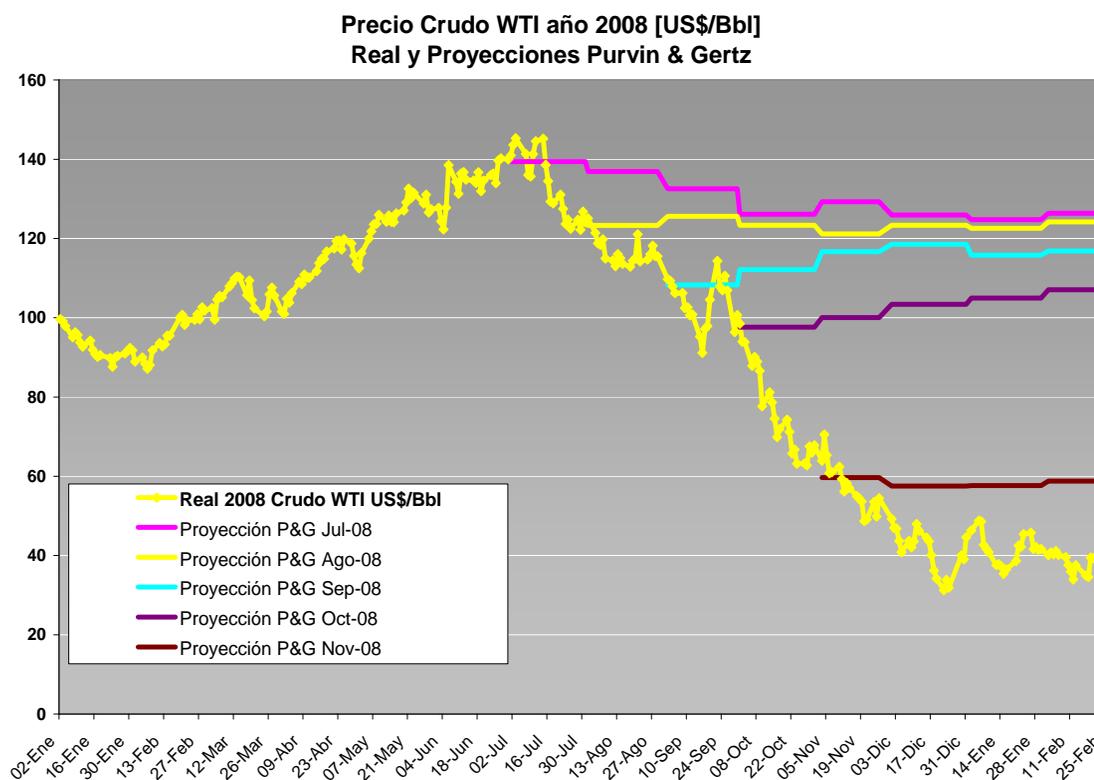
Concepto	Impacto MMUS\$
Caída de Precio Crudos y Productos	-651
Máxima Producción Diesel e Incremento Costos	-403
Gastos Financieros Netos y Tipo de Cambio	-123
Impuesto a la Renta	+223
Total	-954

Éstos son explicados a continuación.

a. Desvalorización de inventarios por brusca caída del precio del crudo y productos.

El negocio de refinación en su conjunto (ERSA y R&L Magallanes) se vio afectado por las variaciones que experimentaron los precios de los productos entre el período que transcurre desde la compra del crudo, su transporte hasta las refinerías, la transformación en productos refinados y su venta, lo cual toma entre 45 y 75 días, dependiendo del origen geográfico del crudo. Dado que los precios de los productos refinados que vende ENAP en el mercado nacional, reflejan paridad de importación de la Costa del Golfo de México en Estados Unidos, es decir, precios de mercado internacional, las variaciones que sufren los precios y márgenes internacionales de refinación afectan directamente los resultados de la empresa. Los precios de los productos que se exportan se establecen sobre la base de precios de cada contrato y precios de venta spot. En cuadro siguiente se muestra un gráfico con la evolución del precio del West Texas Intermediate (WTI) durante el año 2008, donde se observa la fuerte caída de precios a contar del mes de agosto y hasta finales del año.

Al respecto el Sr. Rodrigo Azócar Hidalgo, gerente general de ENAP expresó ante esta Comisión que “el 2008 fue un año desastroso para el sector financiero internacional y, en particular, para el sector de los hidrocarburos y ninguno de los más afamados analistas internacionales, ni Goldman Sachs, ni Purvin & Gertz, ni Pira, fueron capaces de predecir o adelantar este desastre para la industria. Incluso Goldman Sachs llegó a predecir que a fines de 2008, el barril podría alcanzar los US\$ 200”.



En diciembre de 2007, ENAP tenía un inventario de crudos y productos de 2,6 millones de metros cúbicos, mientras que a diciembre de 2008 este inventario alcanzó a 2,5 millones de metros cúbicos. Sin embargo, el precio promedio del WTI en los meses de noviembre y diciembre del año 2007 fue de 93 US\$/barril, mientras que en noviembre y diciembre del año 2008 fue de 49 US\$/barril. Esta fuerte baja de los precios internacionales a contar del mes de julio de 2008, generó una caída en el margen de explotación de la filial ENAP Refinerías S.A. y de R&L Magallanes. Esto generó una pérdida de valor de inventarios para ERSA de US\$ 508 millones.

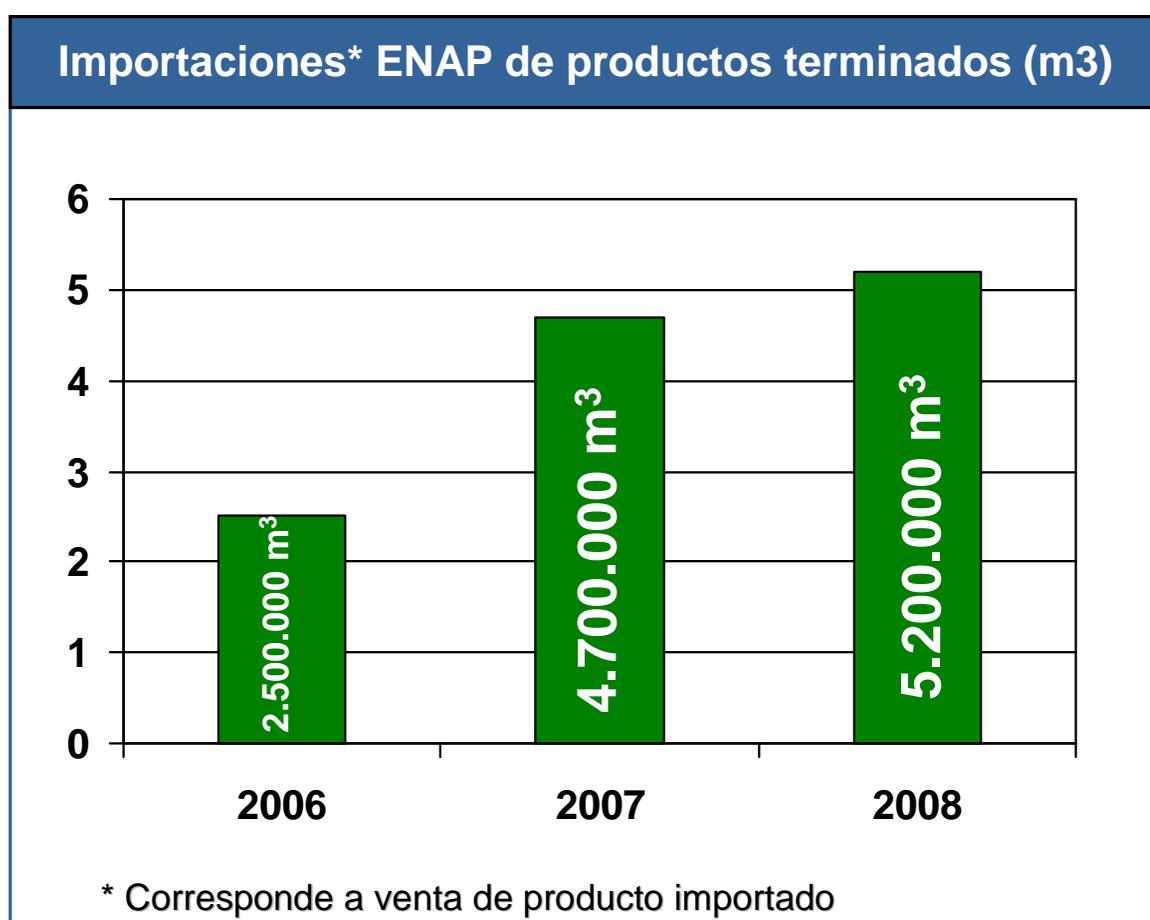
A la pérdida por inventarios realizada por ERSA, procede adicionar una pérdida por igual concepto de US\$ 64 millones realizada por el negocio de refinación de ENAP en Magallanes.

Lo anterior se vio compensado parcialmente por el resultado neto de las operaciones de cobertura, cuyo monto neto positivo en el año ascendió a US\$ 106 millones. La política de cobertura aprobada por el Directorio en el año 2007, tenía por fin mitigar el riesgo de variación del precio del crudo y productos refinados provenientes de dicho crudo, entre la fecha de compra de éstos y el momento -promedio - de la determinación del precio de venta de los mismos. El instrumento utilizado de cobertura fue un zero-cost collar, donde se aplica una banda alrededor del precio de compra del crudo, dentro de la cual no hay pagos ni compensaciones. Si al momento de vencimiento de la cobertura, el precio del crudo está por encima de la banda (techo), ENAP se aprecia con el precio dentro de la banda y paga el excedente a las instituciones financieras. Si al momento de vencimiento de la cobertura, el precio del crudo se encuentra bajo la banda, ENAP asume la pérdida dentro de la banda y luego la institución financiera paga a ENAP. La política aprobada contempla cubrir hasta el 70% de los volúmenes de crudo comprados mensualmente.

En el caso de los productos importados (principalmente diesel y petróleos combustibles para los sectores termoeléctrico e industrial), éstos generaron un margen negativo en el año 2008 de US\$ 185 millones, principalmente por efecto del desfase de tiempo entre el precio vigente al momento de la compra y

el precio al momento de la venta de éstos. La decisión de importar combustibles, estaba sustentada en los pronósticos que indicaban falta de recursos hídricos y cortes de gas natural argentino.

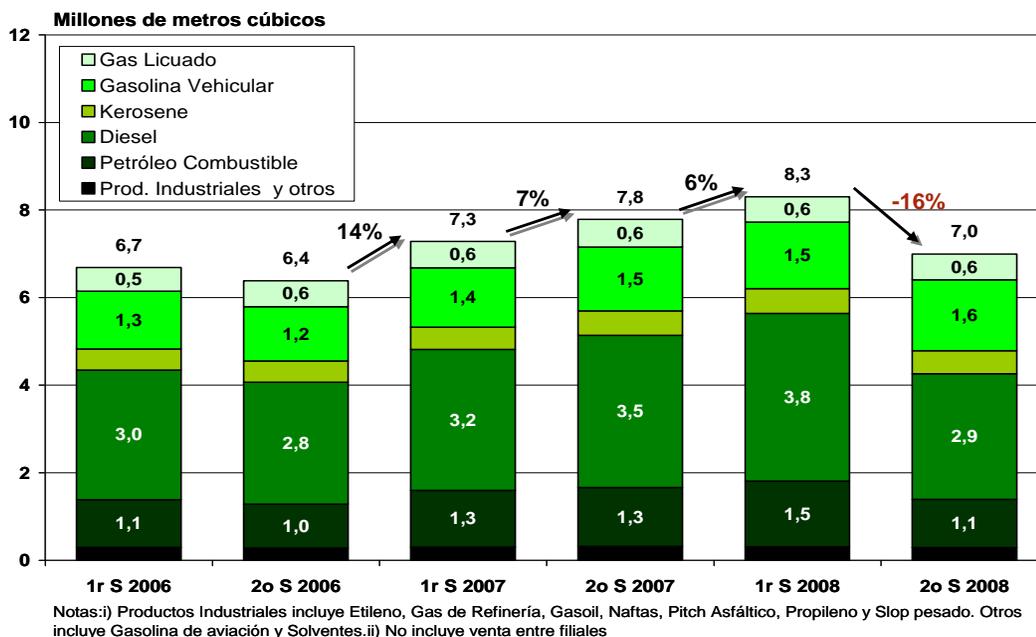
Dada la fuerte contracción de la demanda de combustibles a contar del mes de junio de 2008 señalada anteriormente, el ciclo del negocio de refinación que va entre los 45 y 75 días, dependiendo del origen de los crudos importados, se extendió mas allá de lo normal, con lo cual, para el caso de la producción propia como de las importaciones, las coberturas disminuyeron eficiencia, al extenderse los plazos de venta de los productos, tanto de la producción propia como importados. En el caso de las importaciones de productos refinados, se realiza una cobertura natural a través de equiparar las fechas de fijación de precios de compra de la importación de los productos y con el precio de venta que estaría vigente en su momento normal de venta.



b. Menor margen por Operación de Refinerías a Máxima Producción Diesel.

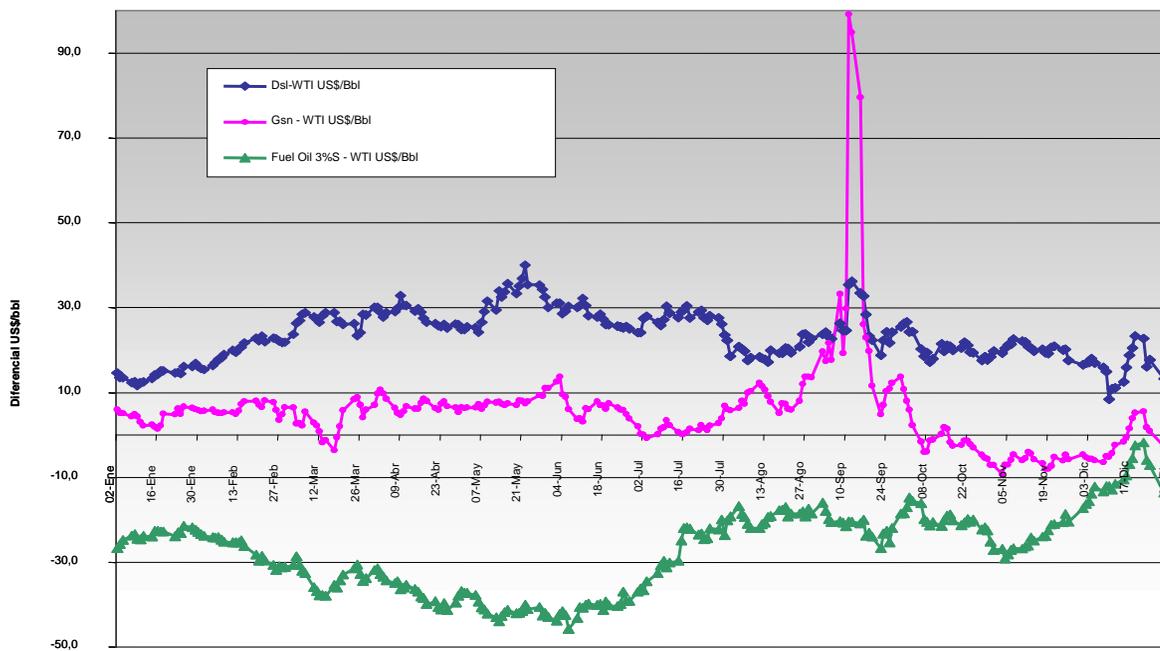
Durante la primera parte del 2008, se produjo un aumento en la demanda de combustibles, a lo que ENAP respondió con un aumento en su producción y sus ventas en el mercado nacional.

Venta ENAP de Derivados del Petróleo al Mercado Nacional



Al producir a máxima carga, ENAP generó excedentes de Fuel Oil, producto que promedió un descuento de 33,4 US\$/barril respecto al precio del crudo WTI, tal como se observa en el siguiente cuadro, lo cual impactó negativamente en el margen de refinación.

Diferencial Precio de Productos Respecto WTI 2008
Mercado de Costa del Golfo de Méjico en EE.UU. (US\$/bbl)



Como consecuencia de la política de máxima producción que aplicó la empresa en la línea de refinación para satisfacer la mayor demanda del primer semestre de 2008, generada principalmente por el sector termoeléctrico, se obtiene un menor resultado de US\$ 210 millones.

Sobre este aspecto, en la sesión del 30 de abril, el Ministro de Minería, Santiago González Larraín señaló "Si ENAP hubiese disminuido su capacidad de producción el primer semestre de 2008, habría generado una crisis

energética de magnitud, ya que el sector privado no habría importado combustible para suplir el déficit”.

Y señaló además que, si se repitiera un año similar probablemente se habría actuado igual”.

Incremento en Costos Operacionales no crudo.

Debido a la falta de gas natural, ENAP debió sustituir este combustible en sus refinerías, con otros energéticos que se obtuvieron del crudo. El alza en el precio del crudo que en promedio se incrementó desde 72 US\$/barril a 100 US\$/barril en 2008, generó un importante aumento del costo de los combustibles que reemplazaron el gas natural en las refinerías de ENAP. En total los costos de energía se incrementaron en US\$ 100 millones.

Además, se produjo un aumento de los costos de transporte de productos vendidos, originado en el mayor costo de combustible para naves y sobreestadias de barcos, debido al incremento de las importaciones de diesel termoeléctrico (US\$ 68 millones).

Aumento Gastos Financieros Netos y Tipo de Cambio.

Aumento de Gastos Financieros.

Las ventas de ENAP al mercado nacional del año 2006 alcanzaron a 13,1 millones de metros cúbicos. Éstas se incrementaron a 15,1 y 15,3 millones de metros cúbicos en los años 2007 y 2008 respectivamente. Este mayor nivel de abastecimiento de productos, incluyó una mayor importación de productos terminados las que alcanzaron el 2008 a 5,2 millones de metros cúbicos, que se comparan con 2,5 millones de metros cúbicos del año 2006. Estos mayores volúmenes de compras se reflejaron también en la evolución de los inventarios de ENAP, los que alcanzaron a 3,18 millones de metros cúbicos al 30 de junio de 2008 (como se vio en el cuadro 9).

El mayor nivel de actividad volumétrica fue acompañado además por un fuerte incremento en los niveles de precios del crudo, el cual se incrementó desde 66 US\$/barril en 2006 a 72 US\$/barril en 2007 y 100 US\$/barril en 2008. Este aumento de los niveles de precios, los cuales se incrementaron un 39% en 2008 respecto del 2007, generó una mayor necesidad de capital de trabajo de ENAP, lo que se suma al factor de mayor actividad volumétrica.

Reflejando el mayor nivel de actividad volumétrica y los mayores niveles de precios del año 2008, los pasivos que por los cuales se debía pagar intereses³, que al 31 de diciembre de 2007 alcanzaban a 3218 millones de dólares se incrementaron a 4807 millones de dólares al 30 de junio de 2008, y cerraron al 31 de diciembre en 3637 millones de dólares.

Como consecuencia de lo anterior, los gastos financieros de la empresa durante el año 2008 ascendieron a US\$ 211 millones, siendo superiores en US\$ 66 millones a los del año 2007.

Pérdida por aumento de Tipo de Cambio (Diferencia de Cambios).

Otra partida importante es la pérdida registrada por diferencia de cambio, ya que mientras en el año 2007 se obtuvo una utilidad de US\$

³ En el caso de las Cuentas por Pagar sólo se consideró un 75%.

3 millones bajo este concepto, en el año 2008, como consecuencia del comportamiento al alza del tipo de cambio que afectó principalmente a las partidas cuentas por cobrar e impuestos por recuperar, se originó una pérdida de US\$ 128 millones neta de los resultados de las operaciones de cobertura efectuadas (compensaciones recibidas US\$ 135 millones). El tipo de cambio del dólar experimentó un alza de \$139,56 en el año, ya que el cierre de 2007 fue de \$496,89 por dólar, y el cierre de 2008, \$636,45 por dólar.

Dólar Observado 2007 - 2009



Ingresos Financieros.

La cuenta ingresos financieros registra una mayor utilidad con respecto a 2007 de US\$ 71 millones, explicado principalmente por la ganancia en la liquidación de una operación de derivados (cross-currency swap) asociada al bono en UF emitido en el año 2002.

Impuesto a la renta.

Las empresas con pérdida en un ejercicio generan crédito a recuperar, cuya suma ascendió a US\$ 223 millones.

II.3. MEDIDAS PROPUESTAS POR LA EMPRESA

Queda claro que ENAP enfrentó el año recién pasado uno de los escenarios más complejos de su existencia. Sin embargo, según lo informado a esta comisión por el Gerente General, durante el 2009 ENAP proyecta revertir dichas pérdidas, a través de un conjunto de optimizaciones en la gestión del negocio. En función de lo anterior, la empresa propuso una serie de medidas para enfrentar tanto los factores endógenos como exógenos que explican los resultados:

- a. Puesta en marcha del proyecto GNL Quintero, que permitirá un abastecimiento seguro, a partir del segundo semestre de 2009, minimizando el riesgo de importación de diesel termoeléctrico y estabilizando el costo de energía para las refinerías de ENAP.
- b. Optimización de costos por US\$ 240 millones: Se están implementando iniciativas de reducción de costos asociados a consumo de energía, logística y productividad del recurso humano.
- c. Manejo financiero: Por otra parte, se está revisando la política de cobertura de riesgos para asegurar el exhaustivo uso de los instrumentos de cobertura que permitan cubrir los resultados de ENAP ante importantes variaciones de precios.

Adicionalmente, la Administración de ENAP está proponiendo cambios en la Política Comercial que permitan un mejor desempeño de la empresa, de cara al competitivo mercado de los combustibles. Estos ajustes en las políticas, permitirán afrontar de mejor forma futuros escenarios, en especial, si se producen situaciones extremas como las experimentadas en el 2008.

III CONCLUSIONES.

La comisión conoció e investigó los resultados de ENAP al término del año 2008. Para estos efectos, convocó a diversos actores, entre ellos, al actual gerente general, al Directorio y al ex gerente general.

Las conclusiones a las que la Comisión ha llegado, se pueden dividir en dos temas:

ENAP se enfrentó a un complejo escenario.

A través de los antecedentes que se han proporcionado a esta Comisión, y de las exposiciones presentadas, en particular las del actual Gerente General, el presidente del Directorio, el Ministro de Minería, y el Presidente de la Comisión Nacional de Energía, el Ministro de Energía, queda claro que la empresa se vio enfrentada a una de las peores coyunturas desde su creación. En efecto y tal como lo señalaron la mayoría de los invitados a la Comisión, lo ocurrido fue un fenómeno nunca visto. Nadie imaginó que en un año habría crisis de gas, sequía, altos precios del petróleo, caída en el precio del petróleo y la demanda que se generó a raíz de la debacle económica mundial.

Las pérdidas de ENAP se pueden explicar principalmente por los siguientes motivos:

- a. El año 2008 ENAP enfrentó un complejo escenario internacional que afectó a toda la industria petrolera mundial, marcado por una caída de los precios sin precedentes en la historia del crudo marcador internacional WTI, lo cual afectó principalmente la valorización de las existencias, cuyo impacto fue reducido por la política de cobertura aplicada por ENAP.
- b. A lo anterior, se sumó la falta de abastecimiento de gas natural argentino en el mercado nacional y una condición de hidrológica seca hasta mediados de año, lo que generó una fuerte alza en la demanda de combustibles, especialmente diesel para generación eléctrica. Como respuesta ENAP operó sus refinerías a máxima producción de diesel, en un período de bajos márgenes.
- c. Los mayores costos operacionales, producto del reemplazo de gas natural argentino por derivados del petróleo, cuyo valor se incrementó fuertemente en 2008 respecto a 2007.
- d. Los mayores gastos asociados al aumento de capital de trabajo e incremento del tipo de cambio.

No ha habido irregularidades en el actuar de la empresa.

Del análisis que esta Comisión ha podido realizar, ha quedado de manifiesto que el actuar de la empresa ha estado siempre orientado a solucionar y enfrentar las coyunturas que se han planteado, con pleno apego a su mandato. En efecto, tanto el Directorio como la Administración de la Empresa tomaron las provisiones que se requerían. Como lo señaló, el actual gerente general, Rodrigo Azocar en esta Comisión, “el 2008 fue un año desastroso. Es difícil que se produzca un año tan malo dada la conjunción de factores tan compleja. Probablemente, si uno es general después de la guerra, dirá que muchas cosas se pueden mejorar. De hecho, estamos mejorando muchas. Pero, a mi juicio, la administración y el directorio tomaron las medidas, se preocuparon y adoptaron las políticas necesarias para tratar de evitar esta situación.” En el mismo sentido el Presidente de Directorio, el Ministro de Minería, opinó que “la verdad es que cuando

uno mira hacia atrás se pregunta: “Si nos enfrentáramos de nuevo a la situación del 2008, ¿tomaríamos decisiones distintas?” La respuesta es que probablemente no; es muy posible que tomáramos las mismas decisiones. Pero la experiencia de ese año nos sirve para mirar el futuro con una visión distinta. Por eso es que, sin reconocer que lo que se hizo pudo haberse hecho mejor -es probable que así sea, pero no sustancialmente-, estamos trabajando en la revisión de algunas políticas que tenemos al interior de la empresa.”

Por su parte, el Contralor General de la República, al referirse al actuar de ENAP en torno a las observaciones que la Contraloría ha formulado, en el ejercicio de su función fiscalizadora, sostuvo, en la sesión del 18 de junio, que “ENAP ha tenido consistencia en el cumplimiento de las observaciones que se le han formulado. La empresa ha sido receptiva a mejorar los procesos. En las fiscalizaciones que hemos efectuado, no hemos visto la necesidad de poner los antecedentes a disposición del Consejo de Defensa del Estado o del Ministerio Público, no nos hemos encontrado frente a hechos ilícitos”.

En ese sentido, el Contralor General de la República, también indicó que ENAP mantiene un adecuado cumplimiento y acatamiento de las recomendaciones y sugerencias que hace la Contraloría General de la República, y particularmente en el último tiempo la empresa ha marcado una tendencia en hacer suyas las observaciones y a cumplir y mejorar los procesos en función de los informes de la Contraloría, señalando que dicho organismo contralor, no ha verificado ninguna ilegalidad en el accionar de ENAP en los últimos 5 años.

Por otra parte, el Sr. Guillermo Larraín, Superintendente de Valores y Seguros, informó ante esta comisión el 30 de julio, que “las pérdidas de ENAP están relacionadas con el “fuerte movimiento” que experimentó el mercado petrolero en 2008, en particular entre julio y diciembre.

ENAP compró el crudo en el mercado internacional a un valor que 45 a 75 días y después lo vendió en el país a otro precio, lo que significa que cuando los precios iban al alza, ENAP tuvo utilidades; en cambio, cuando fueron a la baja, la empresa compró caro y vendió barato.

Respecto de la operación con Transantiago, señalar que este tipo de otorgamiento de condiciones especiales a sus clientes están dentro del rango normal de gestión de cualquier compañía en el ámbito privado y no merecen objeción alguna de nuestra parte. ENAP se movió legalmente”. En relación a ciertos temas específicos que se han planteado a lo largo de las sesiones, podemos concluir lo siguiente:

Ascensos y aumentos de remuneraciones a ejecutivos de ENAP

Hemos podido constatar que tanto los nombramientos de ejecutivos, como los ascensos y los aumentos de remuneraciones, se han enmarcado en las políticas corporativas de la empresa. Todos quienes han ocupado cargos relevantes han tenido los meritos suficientes para ello, y las rentas percibidas han estado asociadas a los cargos ocupados, y al mercado. En ese sentido se pronunció el ex gerente general, quien al ser consultado por los nombramientos al interior de la empresa sostuvo que los nombramientos se hacen en función del desempeño, y evaluando las competencias con consultoría externa, mencionando para ello, un estudio realizado por la empresa consultora internacional Arthur D. Little que, el 2006, trabajó sobre las competencias ejecutivas.

La situación de Lago Mercedes.

En relación con el proyecto Lago Mercedes y en particular al informe de la Empresa Alemana Wintershall, que fue enviado a esta Comisión en carácter de reservado, podemos señalar que de los antecedentes recogidos, por este informe se obtuvieron resultados que mostraban que la estructura Lago Mercedes presenta reservas in situ de 1.400 millones de metros cúbicos confirmando las conclusiones de ENAP sobre la existencia de gas como resultado de la exploración finalizada el año 2007.

La producción potencial de gas en las áreas circundantes de los pozos existentes fue estimada en 300 millones de metros cúbicos, mientras que la de condensado en 600.000 barriles. Siendo estas reservas inferiores a las esperadas por Wintershall, confirman los cálculos iniciales realizados por ENAP.

La ausencia de infraestructura y la ubicación remota del área hacían requerir de una alta inversión para el desarrollo del bloque (MMUS\$100). Un escenario de menores inversiones a partir de compartir la construcción de infraestructura (ducto e instalaciones) con operadores de otros bloques cercanos (Lenga, Rusfin, Marazzi) harían factible económicamente la explotación de gas en este yacimiento a precios de 6 US\$/MMBtu.

La recomendación final concluida por ENAP y Wintershall fue esperar su desarrollo hasta que los bloques circundantes comiencen sus actividades, lo que permitiría disminuir las inversiones en infraestructura mejorando sustancialmente el valor económico del proyecto. No obstante, su factibilidad seguiría sujeta al precio de los hidrocarburos, el cual requiere niveles superiores a los escenarios existentes actualmente.

Tal como lo señaló el Gerente General de ENAP a esta Comisión el 30 de abril, la recomendación final que entregó Wintershall, que es muy concluyente con la opinión de ENAP, es que sí existe el recurso hidrocarburífero, en las cantidades señaladas anteriormente, pero se debe esperar el desarrollo de bloques circundantes, con un escenario de precios distinto, o esperar a ver cómo se resuelve el tema de las inversiones en infraestructura antes de continuar adelante con el proyecto.

La Contraloría General de la República, con fecha 26 de diciembre de 2008, emitió un informe recomendándole a ENAP adoptar a la brevedad las medidas necesarias tendientes a cautelar el buen uso de los recursos del Estado comprometidos en dicho proyectos. Medidas que de conformidad a lo señalado anteriormente ya han sido tomadas por ENAP. Producto de los antecedentes y costos proporcionados por el informe, la empresa ha decidido, por el momento, no llevar cabo el proyecto.

Aplicación de la ley de subcontratación en la empresa.

De los antecedentes entregados a esta Comisión es posible concluir que ENAP desde el año 2005, se encuentra trabajando en su adecuación a la ley de Subcontratación. Como lo sostuvo el actual gerente general, ENAP cuenta con un protocolo interno denominado "ENAP Frente a la Gestión Laboral de las Empresas Contratistas", que se aplicó rigurosamente cuando entró en vigencia la ley. Durante los años 2007 y 2008 hemos internalizado a unos 161 trabajadores, aproximadamente un 11 por ciento de la dotación de la refinerías. La empresa ha implementado dos sistemas de control. Hay una empresa externa que certifica el cumplimiento de la legislación laboral y, además, como lo estipula la ley, una auditoría externa a las empresas contratistas.

V.- CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES RECHAZADAS POR LA MAYORÍA ABSOLUTA DE LOS DIPUTADOS PARTICIPANTES EN LA VOTACIÓN. (5 X3).

La situación que desafortunadamente se presentó entre 2007 y 2008 para ENAP, simplemente no tuvo parangón alguno: crisis de gas, sequía, precios históricos del petróleo seguidos de una dramática caída producto de la crisis económica mundial, configuraron un escenario inédito y particularmente adverso a ENAP.

No obstante la ineludible injerencia de estos factores, en apreciación de esta Comisión ellos no son los únicos que cooperaron en las cuantiosas pérdidas producidas el año pasado. Antes bien, importantes factores internos a la Compañía colaboraron en agravar aún más la situación.

De los antecedentes tenidos a la vista por la Comisión se desprende que ENAP enfrenta actualmente cinco debilidades de las que tiene que hacerse cargo en el corto y mediano plazo:

1. Un Gobierno Corporativo desalineado con los requerimientos de la competitividad en la industria energética;
2. Un problema general de integración vertical dentro de ENAP, dado por su definición como empresa de explotación de petróleo en un país que carece de él;
3. La consideración correcta de ENAP como una empresa estratégica, que desemboca en la apreciación y utilización incorrecta de la misma como vehículo canalizador de política pública y garante del abastecimiento de petróleo y sus derivados al país;
4. Una insuficiente coordinación y control del Directorio hacia las filiales; y
5. Un método de control interno insuficiente a los estándares de una empresa moderna.

1. **Gobierno Corporativo:** Sin entrar en detalles de cómo debe diseñarse la arquitectura societaria de ENAP, esta Comisión Investigadora ha llegado a la convicción de que es urgente modificar su gobierno corporativo a estándares que comprendan las mejores prácticas de transparencia y eficiencia. Del mismo modo como se aplicó en Codelco, este cambio, debiera estar impulsado por un consenso transversal, que involucre a todos los estamentos de nuestra sociedad.

La necesidad de reconfigurar el Gobierno corporativo de ENAP es una apreciación que goza de apoyo aun dentro del Directorio de la misma empresa. Así el Director don Ramón Jara, señaló:

“Por otro lado, existe la preocupación en el directorio de revisar la composición e integración del gobierno corporativo de la compañía. No obstante de que se creó fuera sistema del SEP, existe la inquietud de que esta compañía actúe en forma transparente. De hecho, por las regulaciones que tiene y las fiscalizaciones a que está sometida por la Superintendencia, está obligada a hacer una divulgación de todas las informaciones relevantes, pero a nivel de directorio -presidida y dirigida esta iniciativa por el propio presidente- hay una preocupación por mejorar el sistema de gobierno corporativo”⁴.

En el mismo sentido se expresó el ex-Director Radovan Razmilic:

“En mi opinión, el sistema de administración de ENAP, del directorio, no cumple las funciones que debería cumplir como corresponde. Por lo tanto, debería ser cambiado por ley.”⁵.

⁴ Acta de 07 de mayo de 2009, pp. 15-16.

⁵ Acta de 02 de julio de 2009, p. 5.

Un Directorio que quiera responder adecuadamente a los más altos requerimientos de transparencia, eficiencia y profesionalismo debe necesariamente contemplar espacios de independencia adecuados para sustraer a la empresa de la contingencia política. El sistema de la Alta Dirección Pública se muestra como particularmente apropiada como mecanismo de elección de al menos una parte de los integrantes de dicho Directorio.

2. La redefinición del papel de ENAP como una empresa energética: Los problemas que padeció ENAP durante 2008 evidenciaron la grave necesidad de replantear el papel que debe jugar la empresa dentro del concierto nacional. Esta Comisión cree pertinente impulsar un reenfoque de la misma desde una empresa básicamente dedicada a la importación, refinación y eventual exploración y explotación de hidrocarburos, hacia una empresa centrada en un enfoque mayor; con una orientación energética que resulte más flexible y más comprensiva de nuevas posibilidades de desarrollo y despliegue comercial. Lo anterior más aún, cuando observan los problemas de integración vertical que padece ENAP y se aprecia la refinación es un negocio que está arrojando márgenes relativamente pequeños. En este sentido resultan alentadores, y de algún modo respaldan nuestra postura, las recientes incursiones de ENAP en la geotermia y en el GNL.

Esta nueva redefinición trae aparejadas, eso sí, ciertas consecuencias con las que es preciso ser coherente. Por de pronto, se considera que para hacer frente a esta nueva orientación estratégica, la ENAP debiera relacionarse con el Ejecutivo a través del futuro Ministerio de Energía. Asimismo, debiera estudiarse la participación de Hacienda en esta labor.

Por otro lado, esta nueva orientación significa también abandonar definitivamente las tentaciones que, según pudo recabar la Comisión, han rondado en torno a la idea de volcar parte de ENAP hacia el negocio de la distribución. Ceder ante esas pretensiones de apertura de negocios, implicaría extender peligrosamente el campo de legítima acción subsidiaria del Estado, y generar un escenario en donde los riesgos de prácticas reñidas con la libre competencia serían particularmente altos.

3. El papel estratégico de ENAP: Es claro que gran parte de lo acaecido durante el año pasado en ENAP se debió a su utilización como instrumento de política pública, de política energética.

No puede desconocerse el rol estratégico que ENAP juega dentro de nuestro país, tanto a nivel de abastecimiento de petróleo y derivados a las distribuidoras para uso de los clientes finales, como de abastecedores remotos del parque energético en tiempos en que los mecanismos de generación de energía eléctrica alternativos a la hidroelectricidad cobran preponderancia. Pero ese rol estratégico debe utilizarse de manera adecuada, como un activo de la empresa para la generación de recursos y no como un instrumento absorción de costos que deben ser solventados por el Estado o el país en su integridad.

Por justificadas que puedan parecer las razones de política energética que se aplicaron para aumentar las importaciones y los stocks durante 2008, en la práctica esa utilización constituyó un abuso contra la propia empresa. ENAP no es la entidad llamada a hacerse cargo de costos políticos que corresponde tomar al Gobierno cabalmente considerado, ni a tomar los riesgos de garantizar el abastecimiento de petróleo para Chile bajo la excusa de la ejecución de políticas públicas; ENAP es una empresa y, como tal, está únicamente llamada a generar recursos para nuestro Estado

Radovan Razmilic fue particularmente enfático en este punto:

“En el caso de la compra de crudo para abastecer en caso de posibles fallas del sistema eléctrico, fui absolutamente crítico desde el principio y siempre lo he sido. (...) no le corresponde a ENAP asegurar que una empresa que tenga contrato con un tercero tenga petróleo.

Hay que considerar que [las generadoras de electricidad] tampoco estaban dispuestas a hacer contratos, a pagar el costo, el gasto financiero, la guarda y todo lo que corresponde. Siempre me opuse a ello.

El señor Matute argumenta que es responsabilidad de ENAP la energía del país, pero considero que asumieron riesgos que no se debieron haber tomado por ningún motivo.”⁶.

Y más adelante:

“Todas las subvenciones estatales tienen que ser claras y transparentes, deben ser puestas por el Ejecutivo y no por un grupo de directores que no tenemos ninguna responsabilidad ni obligación de preocuparnos de hacer caridad social con los dineros públicos. Siempre me opuse a ello. En las actas se podrán dar cuenta de la cantidad de cosas a las cuales me opuse o me abstuve.”⁷.

Más abusiva aún, se mostró la participación de ENAP en el financiamiento de Sistema Transantiago. El Contralor fue claro en esto:

“A propósito de las situaciones acaecidas el año pasado en ENAP, fuimos citados a la Cámara de Diputados en relación con una operación que significó una emisión de pagarés por parte del Administrador Financiero del Transantiago, los que fueron endosados en pago a las compañías proveedores de combustible diésel para las máquinas del Transantiago, las que, a su vez, los endosaron como instrumentos de pago y de garantía a la ENAP, respecto de las obligaciones que tenían con la empresa por la provisión de suministro de diésel, y a raíz de un requerimiento o de una carta que en su minuto manda el ministro de Transportes y Telecomunicaciones y el de Hacienda al de Minería, presidente del directorio de ENAP, contándole de la emisión de esos pagarés. Nosotros emitimos un dictamen hace unos días en el que se señala que desde la mirada de la Contraloría entendíamos que había una supervigilancia ejercida de manera no prevista en el ordenamiento jurídico y le sugeríamos a ENAP que se atuviera esencialmente a los medios de control previstos en el ordenamiento y que hiciera una férrea defensa de su autonomía conforme lo faculta la ley. Hacíamos presente que la política de crédito de esa compañía no podía verse alterada de manera singular frente a un requerimiento formulado ni por un ministro ni por cualquier otra persona, de conformidad con las reglas de administración autónoma que tiene una empresa pública como ENAP. Ese dictamen, que también está aquí, corona una serie de situaciones que abundan para el ejercicio de nuestra función. Hacemos una programación de trabajo, pero además recogemos la información que se hace sobre la base de denuncias.”⁸.

4. Coordinación, control y atribuciones del Directorio:

Repetidas veces se llamó la atención de la Comisión en orden a que el Directorio no estaba revestido de las suficientes atribuciones y que el organigrama de la empresa facilitaba que una toma de decisiones descentralizada del mismo, para radicarse en las gerencias de las filiales o en la persona del Gerente General. En este sentido, se mostró como particularmente nociva para la conducción de la empresa, la atribución

⁶ Acta de 02 de julio de 2009, p. 16.

⁷ Acta de 02 de julio de 2009, pp. 19-20.

⁸ Acta de 18 de junio de 2009, p. 10.

otorgada por el Directorio al Gerente General, en el Acuerdo N° 865-3 de fecha 30 de junio de 2000, para realizar cambios en la estructura organizativa de la empresa. Esta atribución derivó en que en el directorio de las filiales se nombraban gerentes corporativos de la empresa, que a su vez eran subalternos del Gerente General, sin previa autorización del Directorio de la matriz. Como resultado de todo esto, el órgano superior de conducción de la empresa, el Directorio de ENAP, perdió el control sobre las respectivas filiales. Clara prueba de ello, es lo acaecido con la falta de información que la Comisión pudo constatar en el Directorio respecto de las negociaciones colectivas que se llevaron a cabo.

Así, Razmilic:

“Con el poder de despedir que le dimos al gerente general, la compañía quedó llena de personas “yes men”, que no eran contrapesos. Por lo tanto, si el gerente general tomaba una decisión, los demás gerentes miraban hacia un lado, decían que sí y se acababa el tema. No tiene sentido un sistema de administración así en la empresa pública.”⁹

En el mismo sentido se expresó don Ramón Jara:

“el directorio de ENAP no tiene participación alguna en las designaciones para la integración del directorio de las filiales. Nosotros no aprobamos a los directores de las filiales, pero quien nos reporta aquello y es responsable frente al directorio es el gerente general de la compañía, señor Rodrigo Azócar. Como presidente de las filiales, es el link que existe con el directorio. Pero es una materia en que se pueden hacer avances.”¹⁰

A este respecto, cabe señalar que el Gerente General de ENAP, en aquel entonces don Enrique Dávila, no hizo un buen uso de las prerrogativas que le ofrecía la institucionalidad vigente, evidenciando faltas de cumplimiento de instrucciones expresas y acuerdos específicos del Directorio.

En el Acta de la Sesión N° 87 del Comité de Auditoría de ENAP del 25 de septiembre de 2007, se hace manifiesta la preocupación de dicho órgano por no haberse puesto en conocimiento del Directorio en forma oportuna, una serie de operaciones, decisiones y transacciones que se realizaban en las filiales de peculiar importancia para la empresa. En particular, se habla de los reiterados incumplimientos en que el Gerente General de ENAP, don Enrique Dávila habría incurrido en el ejercicio de las facultades limitadas que le fueron entregadas en materia de cambios de estructura organizativa y nombramientos de personas en niveles ejecutivos superiores. Asimismo, se objetaban los irregulares nombramientos de la Gerente Comercial de la empresa, Paula Hidalgo, como representante de ENAP en ARPEL y como miembro de los Directorios de GNL, SONACOL S.A., ENAP Refinerías y de ENAP Sipetrol S.A. También se cuestionaba el otorgamiento a la misma, en su calidad de Secretaria General, de poderes para la firma de contratos, órdenes de compra y órdenes de servicios correspondientes al más alto nivel gerencial e inmediatamente por debajo de las facultades otorgadas al Gerente General.

Todos estos nombramientos, señala el Acta, dieron como resultado que la señora Paula Hidalgo habría escalado en su remuneración en un 1.500% en el plazo de cinco años, produciéndose las más importantes escaladas entre 2003 y 2007, según el siguiente detalle:

- Noviembre de 2001. Contrato a Honorarios.	\$ 600.000
- Octubre de 2002. Contrato de Trabajo.	\$ 1.093.000
- Noviembre de 2003. Contrato de Trabajo como Ejecutivo.	\$ 1.641.000
- Abril de 2004	\$ 2.720.000

⁹ Acta de 02 de julio de 2009, p. 26.

¹⁰ Acta de 07 de mayo de 2009, pp. 15-16.

- Julio de 2004	\$ 4.344.000
- Octubre de 2004	\$ 5.967.000
- Enero de 2005	\$ 6.336.000
- Julio de 2006	\$ 7.836.000
- Enero de 2007	\$ 9.576.000

Por su parte, la señora Paula Hidalgo habría cumplido catorce comisiones de servicios al extranjero entre febrero de 2004 y marzo de 2007 (el Acta menciona como destino las ciudades de Buenos Aires, Lima, Montevideo, Londres, París, Madrid, Lisboa, Rio de Janeiro, Miami, Quito y Cancún).

Más allá de lo cuestionable que puedan considerarse estas situaciones, lo que más ha llamado la atención de esta Comisión ha sido la constatación de falencias evidentes en relación a las atribuciones que en la práctica ha mostrado poseer el Comité de Auditoría. En efecto, los antecedentes recopilados por ese órgano, y otros de la mayor gravedad, fueron expresamente discutidos en la Sesión extraordinaria N° 980 del Directorio de ENAP, no obstante lo cual, no se dejó constancia en su Acta respectiva, desoyendo la expresa petición que al efecto realizó don Radovan Razmilic, a la sazón director de la empresa.

Las deficiencias, por ende, no se revelaron en la falta de aplicación o bajo desempeño de los integrantes del Comité de Auditoría, sino más bien en el escaso peso y relieve que su acción lograba dentro del Directorio más atento a razones de índole política que de índole comercial.

5. Control interno más eficaz:

La Comisión tuvo la oportunidad de advertir ciertas irregularidades (no ilegalidades) que no se condicen con los niveles de excelencia que debiera poseer una empresa que maneja tales volúmenes de importación y tales montos de dinero. Muy ilustrativas resultan las declaraciones del Contralor General de la República, don Ramiro Mendoza, que dio luces respecto de varias de estas irregularidades:

“Hay un dato habitual que tiene una trazabilidad común, desde el punto de vista de quienes revisten la calidad de personas jurídicas de derecho público y actúan como empresas públicas, cierto desorden en las boletas de garantía, favoritismos para los efectos de realizar cotizaciones a empresas bien singularizadas que se identifican, se sugiere que se amplíe el marco de licitaciones, cierta falta de precisión en las cláusulas de los contratos que originan problemas de interpretación y de cumplimiento, mayor desembolso en los casos que se prefieren a ofertas que son mayores desde el punto de vista del precio y que no se reflejan en una equivalencia recíproca de prestaciones, son propias en contratos de esta naturaleza, atrasos en las entregas de los trabajos que no son castigados, es decir, se transforma en una cultura que el incumplimiento a ENAP no tenga castigo.”¹¹.

En este sentido, la Comisión recomienda se adopten las siguientes medidas:

a) Se fortalezca la transparencia y la publicidad de los actos de ENAP. En este sentido, cabe decir que para el estudio de los antecedentes solicitados por la Comisión, la empresa abusó de la buena voluntad de la misma en orden a respetar la calificación de reservados de dichos documentos. Esta reserva obliga a que este informe no pueda hacerse cargo íntegramente de hechos de relativa gravedad ocurridos durante la Gerencia General anterior, que si bien no dicen directa relación con las pérdidas de la empresa, no pueden menospreciarse

¹¹ Acta de 18 de junio de 2009, pp. 5-6.

en cuanto al deterioro de los estándares de probidad dentro de la cultura corporativa de ENAP.

b) Se establezca la obligación de ENAP de mantener canales adecuados de control abiertos a la Contraloría General de la República, para fiscalizar adecuadamente las operaciones que la misma lleve en el extranjero o a través de sus filiales.

Este punto parece esencial; el Contralor fue claro en este sentido:

“La ley crea a la Empresa Nacional de Petróleo, persona jurídica de derecho público, y le da, como siempre lo hace el legislador, un objeto y cierto ámbito de facultades. Además, la ley le permite a aquella crear nuevas personas jurídicas y hacer emprendimientos societarios.

El autor español Lorenzo Martín Retortillo decía que esta es la huida del derecho administrativo. Es decir, a veces al Estado le es mucho más cómodo actuar fuera del Estado. Entonces, para actuar fuera del Estado se acude a las técnicas del derecho privado, en la medida que exista una autorización legal para ello.

Conforme al artículo 6º de la ley Nº 18.575, tal autorización, en relación con el artículo 19, número 21, de la Constitución Política, debe ser de quórum calificado, para efectos de que pueda hacer emprendimientos mercantiles o empresariales. Una norma de la Carta Fundamental señala que las leyes anteriores, en lo que dice relación con el rango, lo tienen. En consecuencia, ENAP siempre ha dicho –y se ha entendido– que tiene la atribución legal para formar sociedades y que la norma que la autoriza tiene rango de quórum calificado para estos efectos. De manera que ENAP constituye una sociedad. Cuando el porcentaje de esas sociedades corresponde a más del 50 por ciento, de acuerdo con el artículo 16, inciso segundo, de la ley orgánica de la Contraloría General, sigue siendo sujeto pasivo de nuestra fiscalización. Sin embargo, cuando ese porcentaje disminuye, como sucede con la ley Nº 19.537, en lo que dice relación con la participación de ENAP en la geotermia, que obliga a que dicha empresa tenga menos del 50 por ciento, es decir, que ENAP tenga hasta el 49 por ciento, nosotros no entramos a fiscalizar. En menos del 50 por ciento, nosotros no entramos a fiscalizar.”¹².

c) Asimismo, parece importante establecer medidas y restricciones para autorizar la participación de ENAP en sociedades por un porcentaje inferior al 50% de las mismas, pues bajo dicho porcentaje la Contraloría pierde atribuciones.

Señaló el Contralor:

“Otro problema que se produce con la formación de sociedades es lo siguiente. Ocurre que esto es degradativo. O sea, hay una primera formación de una sociedad acogida al derecho mercantil y, en seguida, ésta crea otra sociedad, que también está sujeta a las reglas del derecho mercantil, y luego se hace otra sociedad. Entonces, la cuarta sociedad está hecha en las Islas Caimán, a las cuales no llegamos no por un problema no de territorialidad, sino de capacidad de seguimiento. De manera que ENAP tiene una serie de sociedades constituidas en el extranjero para hacer emprendimientos en conjunto con otras empresas”¹³.

VI.- OBSERVACIONES A LAS CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES APROBADAS (8 votos a favor de su inclusión).

De la Diputada doña Carolina Goic.

Gobierno Corporativo:

¹² Acta de 18 de junio de 2009, pp. 15-16.

¹³ Acta de 18 de junio de 2009, p. 16.

ENAP ha sufrido un ostensible deterioro competitivo. Sus costos han aumentado comparativamente, ha enfrentado serios problemas de gestión de inversiones, de manejo de recursos y dificultades económicas, que llevaron a la crítica situación financiera del año 2008.

Gran parte de los problemas de ENAP, obedecen a que no cuenta con la institucionalidad de un gobierno corporativo adecuado a los requerimientos de una empresa de importancia y categoría mundial. Muestra de ello son las diferencias planteadas por algunos invitados a esta comisión, entre la administración y el directorio de la empresa.

Un cambio en la institucionalidad de su gobierno corporativo debe cuidar simultáneamente varios bienes: resguardar la propiedad estatal de ENAP, crear un sistema de alcances de poder, fortalecer su transparencia y someterse a mecanismos de control eficientes.

Esto es, ser una empresa del Estado, no de un gobierno, que se proyecte al largo plazo y maximice sus resultados para todos los chilenos. En esa línea, el control político debe estar puesto en sus orientaciones estratégicas y su gestión enfocada a las mejores prácticas de mercado.

De los antecedentes tenidos a la vista, esta Comisión Investigadora ha llegado a la convicción de que es necesario modificar la institucionalidad del gobierno corporativo, a estándares de calidad modernos y competitivos.

Considerando los nuevos desafíos que se generan en términos de diversificación de la matriz energética, la importancia estratégica de la ENAP en esta materia, se recomienda iniciar la discusión en términos de avanzar desde la actual institucionalidad hacia una empresa nacional de energía, que más allá del negocio petrolero o gasífero avance en el desarrollo de energías alternativas y energías no convencionales asumiendo en forma proactiva los desafíos que nuestro país enfrenta en estas materias.

Respecto a la política de recursos humanos y la aplicación de la ley de subcontratación:

A raíz de casos puntuales revisados por la comisión en materia de contratación de personal y los cambios implementados a raíz de la ley de subcontratación, cabe señalar que se valoran los esfuerzos realizados por la empresa en términos de generar acuerdos con empresas subcontratistas así como las medidas implementadas al interior de la propia empresa para contratar directamente personal.

Sin embargo, como Comisión nos parece que se requiere establecer mecanismos que garanticen la continuidad y estabilidad laboral del personal que hoy se contrata a plazo, disminuyendo los costos de capacitación asociados a nuevas contrataciones e incluso el riesgo de accidentes muchas veces asociados a la falta de experiencia. Al respecto se requiere revisar en detalle las limitaciones impuestas por el Ministerio de Hacienda en términos de dotación de personal y garantizar la permanencia en la empresa del personal necesario para el cumplimiento de sus proyectos en adecuadas condiciones. A la luz de los cambios generados tras la aplicación de la ley de subcontratación se requiere generar las condiciones para dotar a la empresa del personal capacitado y estable en tareas propias del giro de la empresa como exploración y explotación.

La situación de Lago Mercedes.

En relación con el proyecto Lago Mercedes y en particular al informe de la Empresa Alemana Wintershall, que fue enviado a esta Comisión en carácter de reservado, podemos señalar que de los antecedentes recogidos, por este informe se obtuvieron resultados que mostraban que la estructura Lago Mercedes presenta reservas in situ de 1.400 millones de metros cúbicos confirmando las conclusiones de ENAP sobre la existencia de gas como resultado de la exploración finalizada el año 2007.

La producción potencial de gas en las áreas circundantes de los pozos existentes fue estimada en 300 millones de metros cúbicos, mientras que la de condensado en 600.000 barriles. Siendo estas reservas inferiores a las esperadas por Wintershall, confirman los cálculos iniciales realizados por ENAP.

La ausencia de infraestructura y la ubicación remota del área hacían requerir de una alta inversión para el desarrollo del bloque (MMUS\$100). Un escenario de menores inversiones a partir de compartir la construcción de infraestructura (ducto e instalaciones) con operadores de otros bloques cercanos (Lenga, Rusfin, Marazzi) harían factible económicamente la explotación de gas en este yacimiento a precios de 6 US\$/MMBtu.

La recomendación final concluida por ENAP y Wintershall fue esperar su desarrollo hasta que los bloques circundantes comiencen sus actividades, lo que permitiría disminuir las inversiones en infraestructura mejorando sustancialmente el valor económico del proyecto. No obstante, su factibilidad seguiría sujeta al precio de los hidrocarburos, el cual requiere niveles superiores a los escenarios existentes actualmente.

Tal como lo señaló el Gerente General de ENAP a esta Comisión el 30 de abril, la recomendación final que entregó Wintershall, que es muy concluyente con la opinión de ENAP, es que sí existe el recurso hidrocarburífero, en las cantidades señaladas anteriormente, pero se debe esperar el desarrollo de bloques circundantes, con un escenario de precios distinto, o esperar a ver cómo se resuelve el tema de las inversiones en infraestructura antes de continuar adelante con el proyecto.

La Contraloría General de la República, con fecha 26 de diciembre de 2008, emitió un informe recomendándole a ENAP adoptar a la brevedad las medidas necesarias tendientes a cautelar el buen uso de los recursos del Estado comprometidos en dicho proyectos. Medidas que de conformidad a lo señalado anteriormente ya han sido tomadas por ENAP. Producto de los antecedentes y costos proporcionados por el informe, la empresa ha decidido, por el momento, no llevar cabo el proyecto.

Recomendación:

De los antecedentes expuestos en esta Comisión Investigadora, referente a las exploraciones en Lago Mercedes, las cuales tuvieron un alto impacto mediático desde que se anunciaron, y generaron altas expectativas dada la situación energética por la cual atravesaba el país, es necesario rentabilizar dichas exploraciones, y buscar la forma de aprovechar la existencia del recurso señalado.

Por ello, esta Comisión solicita al Ejecutivo, que de tener resultados positivos en los bloques exploratorios (Bloques Lenga, Rusfin, Marazzi – Río Hondo), concesionados a través de Contratos Especiales de Operación Petrolera CEOP, pueda financiar parte de la infraestructura requerida, que según el Estudio de la Consultora Wintershall, sería del orden de US\$100

millones, a fin de hacer factible el desarrollo de este recurso en la Región de Magallanes.

Del Diputado don Mario Bertolino (9 votos a favor de su inclusión).

En el año 1999 el Directorio de ENAP resolvió cambiar la política de composición y nombramiento de los Directorios de las filiales de la Empresa, los que mayoritariamente provenían de designaciones del nivel político regional y nacional, lo que no permitía la aplicación de una estrategia integrada.

Producto de diversos análisis, se consideró una solución consistente en adecuar la estructura de los Directorios de las filiales con mayoría de ejecutivos de nivel de gerencia de la propia empresa matriz, designando como Presidente de todos estos directorios al Gerente General de ENAP, para maximizar las sinergias y coordinación, lograr una visión compartida y una estrategia única para definir las políticas de inversión y financieras.

Posteriormente las diversas sociedades filiales mediante fusión se redujeron a dos: exploración y producción correspondientes a ENAP SIPETROL S.A. y refinación y logística conocida como ENAP S.A., manteniéndose la política de mayoría de miembros de la administración de la empresa en los cargos de presidente y directores.

El año 2004 al ser nombrado como Gerente General don Enrique Dávila, éste como ex Director, sugirió revocar los poderes extraordinarios otorgados al Gerente General anterior, señor Fernández, con motivo del caso "indemnizaciones" y entre estos poderes se le otorgó el poder de despedir a los cargos superiores sin consulta ni aprobación previa del directorio.

Esta situación derivó en que en el directorio de estas filiales se nombraban gerentes corporativos de la empresa, que, a su vez, eran subalternos del gerente general, los que no eran autorizados previamente por el directorio, lo cual llevó a situaciones no deseadas ya que el directorio de ENAP perdió el control y todo tipo de antecedentes de lo que sucedía en las filiales, prueba de ello es que nunca se les informó sobre las negociaciones colectivas que se llevaban a cabo en ellas, con lo cual quedó claramente demostrado que el sistema no operaba, tanto así que PETROL S.A. siempre actuó en forma independiente, con lo cual se perdió el control y no se tomaba decisiones por parte del directorio en forma institucional.

Según consta en el acta respectiva de la sesión N° 81 del Comité de Auditoría de ENAP del 11 de julio de 2007, se manifiesta la preocupación por no conocerse en forma oportuna una serie de operaciones, decisiones y transacciones que se realizaban en las filiales, las que no fueran adecuadamente puestas en conocimiento del directorio de ENAP.

Lamentablemente el gerente general Sr. Dávila no hizo un buen uso de las prerrogativas que la ofrecía la institucionalidad vigente, quedando en evidencia el no cumplimiento de normas expresas establecidas por el directorio, como el caso de nombrar gerentes corporativos sin la autorización del directorio, dejando sin cumplir acuerdos específicos del directorio, situaciones que fueron investigada, identificadas y probadas por el comité de auditoría.

Esta situación amerita una total revisión del sistema de gobierno corporativo de la empresa, acotando las atribuciones y favoreciendo al directorio de la empresa para tener pleno conocimiento de las decisiones que se toma en sus filiales y participar de ellas y en ellas.

Se designó Diputado Informante al señor **JOSÉ MIGUEL ORTIZ NOVOA.**

Tratado y acordado en sesiones de fechas 07, 15 y 30 de abril, 07 y 14 de mayo, 04, 11 y 18 de junio, 02, 09 y 30 de julio, 06, 13 y 31 de agosto, y 09 de septiembre de 2009, con asistencia del Diputado señor José Miguel Ortiz (Presidente); la Diputada señora Carolina Goic y de los Diputados señores René Aedo, Rodrigo Álvarez, Mario Bertolino, Julio Dittborn, Marcos Espinosa, Alejandro García-Huidobro, Rodrigo González, Enrique Jaramillo, Antonio Leal, Jaime Mulet, Marcelo Schilling y Jorge Ulloa.

Sala de la Comisión, a 09 de septiembre de 2009.

ROBERTO FUENTES INNOCENTI,
Abogado Secretario de la Comisión.

CERTIFICADO.-

El Secretario de Comisiones que suscribe, **CERTIFICA:** que las consideraciones y conclusiones -rechazadas por la mayoría absoluta de los Diputados participantes en la votación. (5 x 3)- contenidas (entre las páginas 85 y 91) en el informe evacuado por la Comisión Especial Investigadora destinada a analizar, estudiar e investigar las consecuencias de la preocupante gestión económica de la empresa nacional de petróleos, ENAP, fueron presentadas por el H. Diputado don **ALEJANDRO GARCÍA-HUIDOBRO SANFUENTES**, adhiriéndose en forma expresa el H. Diputado **MARIO BERTOLINO RENDIC**.

VALPARAÍSO, 08 de octubre de 2009.

ROBERTO FUENTES INNOCENTI,
Secretario de Comisiones.