



Estimado equipo:

Como es de vuestro conocimiento, el pasado viernes 3 de agosto el ministro de Hacienda, Felipe Larraín, nos comunicó la decisión del gobierno de capitalizar en 400 millones de dólares a ENAP (es decir, 258 mil 380 millones de pesos), fondos que el mismo día fueron ingresados en nuestras arcas, y que **al día de hoy han sido utilizados en su totalidad** para rebajar la importante deuda financiera que tenemos.

En la ocasión, se nos recalcó el gran esfuerzo que está realizando el gobierno al destinar a nuestra empresa una suma tan importante de dinero, perteneciente a todos los chilenos y chilenas. También se nos solicitó **un austero manejo** de la compañía, con un criterio muy selectivo de nuestras inversiones y una gestión eficiente de los recursos que están en nuestras manos.

Frente a esta contundente señal de respaldo del gobierno hacia nuestra empresa, le ratificamos nuestro compromiso de hacer de ENAP una empresa robusta, moderna, productiva y, sobre todo, pieza clave para el desarrollo energético de nuestro país.

Estimadas/os colaboradora/es, les cuento esto, ya que necesitamos una decidida **participación de TODOS** quienes trabajamos en ENAP **para cumplir con este compromiso**.

Hoy ENAP tiene pasivos financieros que, si bien se redujeron gracias a la capitalización, son aún altísimos, alcanzando los 4.420 millones de dólares, cifra que cuesta dimensionar, pero que para tener una magnitud de lo que representa, permitiría construir 1.800 escuelas públicas o más de 100 mil viviendas sociales en las distintas comunas del país, por lo que, claramente, **una de nuestras principales tareas será reducir el nivel de endeudamiento**.

Para bajar nuestra deuda, obviamente debemos hacer más y mejores negocios, pero también reducir nuestros gastos y ser muy cuidadosos con los incrementos de nuestra dotación.

Las Líneas E&P, R&C y G&E ya cuentan con planes de negocios, los cuales estamos afinando, de modo de asegurar que vayan en la dirección correcta y nos permitan mejorar nuestros resultados. Complementario a esto, se están priorizando los proyectos a ejecutar, con foco en los de mayor valor agregado y/o estratégicos.

En materia de gastos, debemos ser especialmente restrictivos en todo lo que no sea absolutamente necesario para el correcto funcionamiento de la compañía, sin, por supuesto, descuidar la seguridad de todos nosotros, el medio ambiente y las comunidades. En los próximos días, los gerentes de primera línea, previo trabajo de coordinación con sus equipos, les harán llegar a cada una de las áreas, las directrices a seguir para lograr este objetivo, **directrices que serán comunes para TODOS**.

Reducir gastos siempre es una tarea ingrata, pero confío en que cada uno de ustedes hará el máximo esfuerzo para avanzar rápidamente con esto, avances que personalmente estaré celebrando con cada una de las áreas de la empresa.

En Recursos Humanos, tema sensible para todos, he solicitado que, a partir de hoy, se suspenda toda nueva contratación. Esto, con el claro objetivo de **cuidar a los que hoy trabajamos en ENAP**. Nuevas contrataciones, que sean absolutamente necesarias, deberán canalizarse a través de los gerentes de primera línea, quienes, en conjunto con la Gerencia General, sancionarán la solicitud.

Estoy confiado que, en la medida que tengamos éxito en nuestros planes de negocio, en la reducción de gastos y en la contención de nuestra dotación, no tendremos que tomar medidas adicionales.

Estimado equipo, mi intención es que todos estemos informados de los avances y resultados de la empresa. Es por eso que, en las próximas semanas, en reuniones de tipo cascada, compartiremos con el 100% de quienes trabajan en la compañía, los resultados del primer semestre, el avance de nuestros planes, los principales lineamientos del Plan de

Mensaje de Despedida



Estimad@s trabajador@s:

Hoy, en mi último día como Gerente General de ENAP, quisiera hacerles llegar mis sinceros agradecimientos por el apoyo y confianza de todas y todos quienes me acompañaron en el desafío de encabezar esta gran empresa durante estos más de cuatro años.

Mirando en retrospectiva, ha sido un verdadero honor estar a cargo de esta empresa pública con tanta historia y tan significativa en el desarrollo y bienestar de cada uno de los territorios en que está presente, y cuyo valor hoy es reconocido ante los ojos de sus trabajadores, de sus vecinos, de la industria y del país.

Cuando asumi, en 2014, nos convertimos en parte relevante de la Agenda de Energía del Gobierno, por lo que se esperaba mucho de ENAP. Para cumplir con las expectativas, debimos diseñar e implementar un Plan Estratégico para cada una de nuestras Unidades de Negocio y una ambiciosa cartera de inversiones.

Teníamos un desafío importante y hoy son muchas las razones para estar orgullosos de lo que hemos logrado. La modernización que impulsamos nos ha permitido obtener resultados históricos para la compañía y avanzar hacia una ENAP rentable y competitiva. Chile ha sido testigo de cómo la empresa se ha fortalecido y consolidado financieramente, lo que nos ayudó a salir de la montaña rusa de años anteriores y contar con los recursos para ser un actor relevante del futuro energético del país y la región.

Nuestras cifras son el fiel reflejo del trabajo y compromiso de todo el equipo de ENAP. Durante los últimos cuatro años, logramos un EBITDA promedio anual de USD 676 millones y recuperamos el patrimonio de la empresa para todos los chilenos, alcanzando en 2017 USD 838 millones, diez veces más que en 2012. Por otra parte, en términos de utilidades anuales, durante estos años el promedio fue de USD 133 mm, significativamente mayor a las pérdidas de los períodos anteriores.

ENAP es hoy una empresa sana en términos financieros, que no sólo aumentó la producción de las refinерías y nuestros yacimientos, sino que lo hizo de una manera más segura para nuestros trabajadores, con una baja significativa de la accidentabilidad, la cual se redujo de un Índice de Frecuencia de 5 en 2013 a 1,4, en lo que va de este año.

A la vez, hemos aumentado la producción de combustibles limpios en nuestras refinерías, y de gas y petróleo en nuestros yacimientos; hemos garantizado el suministro de gas para Magallanes; impulsamos la construcción de la primera central de geotermia de Chile y Sudamérica; exportamos gas a Argentina y, junto al gobierno regional de Magallanes, construiremos un parque eólico aprovechando las condiciones naturales de la zona, solo por mencionar algunos logros.

A nivel interno, modernizamos la estructura corporativa de ENAP para ser más eficiente y abordar las brechas identificadas en términos de seguridad, relacionamiento con las comunidades, estándares éticos y buenas prácticas. Todo esto potenciado por la nueva Ley de Gobierno Corporativo, aprobada en 2017, que profesionaliza al Directorio y aumenta los estándares de control y transparencia, colocándola al nivel de las grandes empresas modernas e internacionales, y que también contempló la reciente aprobación del Plan de Desarrollo y Negocios (PDN), la hoja de ruta que nos permitirá navegar exitosamente por los próximos cinco años.

Asimismo, hechos tan relevantes como contar con una Política de Diversidad e Inclusión, con una normativa que promueve la Equidad de Género y la libertad de credo al interior de nuestra empresa, nos hablan de una ENAP que ha sabido leer y adaptarse a los nuevos tiempos y que debe seguir por la senda de la profesionalización, la eficiencia y la rentabilidad.

Estos logros, sin duda, han sido posibles gracias al reforzamiento de las gerencias, al esfuerzo y colaboración de todos los trabajadores, en donde todas y todos hemos sido parte clave del cambio cultural de la organización, priorizando la responsabilidad y control de gastos para realizar inversiones que permiten el surgimiento de una nueva ENAP, que va de la mano con el desarrollo del país.

Como siempre en la vida, y sobre todo en una empresa tan compleja como ésta, quedan tareas pendientes, pero hoy dejo la Gerencia General con la satisfacción de haber contribuido con absoluto compromiso y entrega para hacer de ENAP una empresa moderna, sostenible y articuladora de soluciones energéticas para todos los chilenos. Tengo confianza en que bajo la conducción y empuje del nuevo Directorio de la empresa, presidido por Loreto Silva, junto al liderazgo ejecutivo de Andrés Roccatagliata, se podrá seguir en el camino de fortalecer a ENAP.

Culmino mi período tremendamente agradecido, orgulloso y honrado de haber compartido con miles de trabajadoras y trabajadores honestos y comprometidos, quienes con pasión y excelencia construyen, y seguirán construyendo con ese espíritu pionero que los caracteriza, la ENAP del futuro.

Con todo mi afecto,



Marcelo Tokman Ramos
Gerente General de ENAP