Enap innovará con modelo de negocio y entra como distribuidor mayorista en el mercado del gas

La petrolera estatal finaliza esta semana un programa piloto para abastecer 3.100 familias. Para 2023, su plan es comprar 50 mil cilindros y vender 300 mil cargas, a través de distribuidores minoristas. “Sigue siendo un negocio de nicho en la primera etapa”, adelanta el gerente general de la firma, Julio Friedmann. El ejecutivo dice que este proyecto tiene una justificación 100% comercial, que no competirán por precio ni subsidiarán servicios.

Aunque el plan piloto no comercial iniciado en julio por Enap para la venta de gas licuado de petróleo (GLP) domiciliario termina el 31 de diciembre, la empresa estatal ya sacó sus conclusiones. Tras evaluar toda la cadena desde el envasado, acopio, transporte y distribución final de cilindros, decidió ingresar formalmente a ese mercado, pero comercializando su producción a través de distribuidores minoristas para eventualmente posicionarse como el cuarto mayor actor de un mercado donde hoy compiten Lipigas, Gasco y Abastible.

El gerente general de Enap Julio Friedmann, aseguró que esta no es una decisión política, sino 100% comercial, pero en línea con las recomendaciones de la Fiscalía Nacional Económica, ya que además de capturar valor para la petrolera estatal, su incursión debería aumentar las condiciones competitivas del mercado de distribución minorista y propender a precios más competitivos para los consumidores finales.

“Es una decisión comercial porque en nuestras refinerías producimos inevitablemente GLP y si no somos capaces de

colocarlo en el mercado nacional nos obligaría a bajar las cargas de las refinerías porque no hay infraestructura en el país para exportar ese gas licuado, al menos en la zona central. Y no queremos afectar la producción de gasolinas y diésel por no tener asegurada la colocación del GLP", explica.

Respecto de por qué eso no había sido un problema hasta ahora, Friedmann afirmó que hay dos elementos que antes no existían: "Hoy estamos 100% sujetos a las variaciones en las importaciones de GLP desde Argentina o de las importaciones que hagan los mayoristas. Queremos fortalecer la colocación de nuestro producto a través de canales donde tengamos mayor control y acercarnos al cliente final nos da mejor visibilidad sobre la demanda. En todo caso, nuestras pretensiones iniciales son modestas comparado con lo que podemos colocar".

La compañía seguirá operando con la sociedad Gas de Chile S.A. para mantener este negocio "bien aislado respecto de sus costos e ingresos de Enap", enfatiza Friedmann.

A su juicio, en el caso de Enap no cabe cuestionar integración vertical ni acciones anticompetitivas porque venderán a todos los clientes al precio que determina la fórmula de paridad: "No vamos a competir por precio. Mantendremos la misma política comercial no discriminatoria y transparente que hemos tenido siempre, resguardando la neutralidad competitiva, sin tratamientos preferenciales. Tampoco subsidiaremos los servicios, los vamos a cobrar; solo traspasaremos nuestras economías de escala". Enfatiza que la relación con el cliente final será íntegramente responsabilidad de los minoristas.

La empresa adquirirá vía licitación nacional e internacional nuevos cilindros para entregar el producto a los distribuidores minoristas en las comunas de San Fernando, Linares y sus alrededores a partir del primer semestre de 2023, pues en estas zonas ya posee plantas de envasado y capacidad de almacenamiento (ahí envasan 120.000 cilindros al mes para mayoristas). El gerente general destaca que, por

ahora, no tendrán que hacer grandes inversiones: “Estas plantas se están usando prácticamente al tercio de su capacidad. El desembolso mayor será la compra de unos 50.000 cilindros, que debiera rondar los US$ 2,5 millones, muy manejable sobre todo pensando que se deprecian en 30 años”.

La meta inicial para 2023 será comercializar 300.000 cargas de cilindros de 15 kilos, para lo que dispondrá inicialmente de 60.000 cilindros. “La velocidad de la expansión dependerá fundamentalmente del interés que tengan los distribuidores minoristas por comercializar nuestro producto. Iremos evaluando y acompañando el crecimiento de este negocio e introduciendo las adecuaciones necesarias para asegurar su sustentabilidad”, aseguró el ejecutivo.

Friedmann adelantó que, en paralelo, evalúan desarrollar la venta de GLP al segmento granel comercial en las regiones de Valparaíso y de Biobío, donde tienen las refinerías, para abastecer centros de educación, municipios, centros de salud familiar (Cesfam) y otros clientes similares. No entrarán al segmento industrial porque quello requiere proyectos de ingeniería en los que no tiene ventajas.

El 1 de julio, el presidente Gabriel Boric anunció un “proyecto liderado por ENAP que distribuirá cilindros de gas a 100.000 familias a precios justos durante este año”, una meta que, en la práctica, no se cumplió. Sobre aquello, Julio Friedmann se remite a responder que que lo aprobado por el directorio de Enap fue la compra de 6.000 cilindros para un plan piloto no comercial que se evaluaría en diciembre: “La idea era vender en las mismas condiciones que vendemos a terceros en términos de nuestro precio puesto en la planta de envasado en Linares y San Fernando, y el costo de llevarlos a los consumidores finales de Chiguayante y San Fernando sería asumido por el Ministerio de Energía, a quien se le ha rendido cuenta mes a mes y ronda los $ 600 millones”.

Friedmann añade que, en el camino, se dieron cuenta de que el

modelo original no era factible: “En el esquema que estamos proponiendo ahora, con los 55.000 cilindros que vamos a comprar, nos enfocaremos en las áreas donde tenemos ventajas competitivas. Estamos negociando contratos e invitando a los distribuidores minoristas a que se acerquen para iniciar esta relación comercial. Si las cosas se dan bien y los minoristas están interesados, calculamos que podríamos llegar en corto plazo a 15.000 familias”.

Sobre el impacto en las pequeñas empresas que están distribuyendo marcas propias en distintas localidades, el ejecutivo dice que apuntarán precisamente a ellas, para que repartan los cilindros de Enap con los de sus marcas: “Creemos que va a tener muchas ventajas para ellos distribuir nuestros balones. Tienen costos bastante competitivos y logran competir con los mayoristas, pero su gran problema es el capital de trabajo que implica la compra de cilindros”.

Lecciones del plan piloto

El plan piloto se desarrolló en las comunas de Quintero, San Fernando y Chiguayante y a la fecha ha llegado a cerca de 3.100 familias. Enap adquirió 6.000 cilindros e implementó todas las etapas del negocio de distribución para llegar al cliente final. Como centro de producción se usó la Planta de San Fernando, en donde la estatal posee líneas de envasado; y además se implementaron centros de acopio en Quintero y Hualpén y se implementó un sistema de atención a clientes vía call center y servicio de distribución de última milla, los que Enap ya no administrará en esta nueva etapa.

Friedmann comenta que una de las lecciones del plan piloto fue que, en la última milla, en la distribución minorista, Enap no tiene ventajas competitivas. Por eso el modelo que implementarán posibilitará que cualquier minorista que cumpla las condiciones técnicas pueda adquirir los servicios de llenado, revisión técnica y lavado de cilindros en sus plantas de San Fernando y Linares.

“La gran diferencia con los otros tres distribuidores mayoristas es que ellos tienen acuerdos de exclusividad con los minoristas. En nuestro caso, ofreceremos a quien quiera llevarse un cilindro de Enap el mismo precio al cual le vendemos el gas licuado a los mayoristas y les vamos a cobrar un canon por la amortización del cilindro y los servicios adicionales, que pensamos será una oferta atractiva porque ahora ellos tienen que solventar estos gastos y distribuirlos en una pequeña cantidad de cilindros, ya que juntos representan menos del 0,5% de los que hay en Chile. Por lo tanto, le haremos extensivas nuestras economías de escala a quienes trabajen con nosotros”, detalla.

Agrega que el plan piloto les permitió descubrir el gran interés de los minoristas por distribuir sus cilindros. Una tercera lección fue que calcularon las ventas con un exceso de optimismo: “Pensábamos que las familias rotarían dos veces al mes cada cilindro de 15 kilos, pero la rotación fue de 1,5 cilindros cada dos meses”.

El cuarto aprendizaje está relacionado con lo engorroso que es obtener permisos y licencias para operar en el rubro. De hecho, tuvieron que recurrir en algunos casos a permisos temporales: “Los minoristas ya tienen estos permisos o tienen más conocimiento de cómo hacerlo en las áreas donde quieren operar; conocen la rutas, a los clientes, la rotación de los cilindros y el riesgo de pago”.

Según Friedmann, con el 5% del mercado que logren capturar en Linares y San Fernando tendrán sus cilindros ocupados: “Por tanto, sigue siendo un negocio de nicho en la primera etapa. Otra cosa que aprendimos en el piloto es que la zona de competitividad para distribuir a cliente finales está entre 150 y 200 km alrededor de la planta de envasado”.