



FOTO: EUDY MURCZ

ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL DE EMPRESAS LIPIGAS

Ángel Mafucci, tras compra en República Dominicana: “A 2022 el 25% de nuestro Ebitda se generará fuera de Chile”

—La reciente compra de 51% de distribuidora de gas en República Dominicana fue el inicio de la expansión que tienen planeado en la región. —Además, se refirió al crecimiento del GLP en Chile, a la digitalización de sus procesos y al negocio de la “última milla” que miran con atención.

Una entrevista de
F. O'RYAN / P. POBLETE

ESTA SEMANA Empresas Lipigas, liderada por la familia Santa Cruz, hizo noticia al anunciar la compra del 51% de la distribuidora de gas dominicana Plater Investment, operación que implica el pago de US\$3,1 millones. Siendo una empresa conservadora, como el mismo gerente general, Ángel Mafucci, describe, ahora están enfocada en la expansión tanto geográfica como en el tipo de producto que tienen. Y en ese contexto se entiende su arribo al Caribe. “Estamos muy focalizados en el GLP hoy. El 95% del Ebitda lo genera el gas licuado y la idea es ir en esta estrategia de diversificación”, afirma.

Hace cinco años que también están en Perú con una empresa de gas licuado, pero desde el jueves comenzaron operando un nuevo negocio y se asociaron con la empresa estadounidense Okra Energy. Y es que se marca un hito, siendo la pri-

mera planta de licuefacción de GNL de pequeña escala en Sudamérica. El contrato consiste en que Lipigas hará la distribución total en los próximos siete años de la producción. “Con esta operación vamos a tomar el liderazgo de la distribución de GNL en Perú”. Para adelante, asegura que vendrán más proyectos de ese tipo en el país vecino.

En relación a Colombia, ¿cómo va el negocio que tienen allá?

—En Colombia hay un problema con el abastecimiento. Hay una cierta limitación de producto y eso hace que el gas licuado no haya crecido con la dinámica que se esperaba. Lo que hemos hecho es invertir en redes de gas natural. Colombia tiene una característica: la mayoría de los clientes están conectados con redes. Está reticulado. Y cada pueblo está reticulado. Vimos ahí la oportunidad de negocio y hemos comprado redes. Hoy estamos terminando el año y ya son 100 mil clientes conectados de redes.

Dentro del plan de internacionalización, ¿cuáles son las metas que tienen?

—Con la operación que tenemos hoy, proyectamos que en 2022 ya va a estar en 25% del Ebitda generado fuera de Chile. Quedan tres años de consolidar negocios que ya están avanzando. Además de esto, también va creciendo Chile y es parte de la otra parte de la estrategia que es cómo hacemos que el core de nuestro negocio, que es el GLP, siga creciendo, que también es un mercado interesante.

¿Está en los planes hacer compras más grandes?

—Hemos evaluado algunas operaciones que han aparecido, pero los números no nos han cerrado en términos de que efectivamente le generen valor a la compañía. Ahí hay que tener cuidado, somos cuidadosos de no cambiar deuda por Ebitda, porque en definitiva no le generamos valor al accionista. Hemos analizado opciones que eran tickets más grandes en Argentina y Brasil, y creemos que podrían ge-

nerar un impacto en el sentido de señalar un gran crecimiento de la compañía, pero los miembros del directorio son bastante cuidadosos en hacer operaciones que efectivamente generen valor y flujo que permitan pagar dividendos.

En relación a Chile, ¿cuáles son los planes del próximo año?

—El mercado en Chile es un mercado interesante. Hace unos años daba la sensación de que estábamos en un mercado maduro del GLP y decreciente por la llegada del gas natural. Entonces se generó como una sensación de un mercado acotado y en proceso de declinación, situación que no ha sido así. La tasa de crecimiento anual en los últimos cinco años ha sido del orden del 3% y 3,5%. Eso es un mercado que está creciendo. Hay un dinamismo en la industria interesante en un mercado en el cual nosotros estamos consolidados. La intervención que hemos hecho en ese mercado envasado (venta directa) es a través de herramientas digitales, con *software* que nos permite la distribución de gas. Hay un sistema que permite por proximidad definir a qué camión tú le entregas el pedido para que lo reparta y que recorra la menor cantidad de kilómetros. Entonces, hay un tema de eficiencia en la red de distribución que un distribuidor *per se* no lo podría hacer, porque no tiene masa crítica para hacer un desarrollo de *software* como el que tenemos. Tiene un nivel de eficiencia que es el doble.

¿La competencia lo tiene?

—No, este es un sistema que requiere un nivel de *expertise* y de asumir la responsabilidad de recibir 6,5 millones de pedidos, lo cual significa cumplir una promesa. El 90% de los pedidos se han entregado en el tiempo prometido. Cuando empiezas a manejar una cantidad de información del cliente que dejó de comprar, por qué se cambió, clientes que cotizan precios, etc., hay todo un manejo de información que cambió esta industria. Hay eficiencia que te permite competir cuando los márgenes están estrechos, cuando hay esta suerte de guerras de precios. Esto es eficiencia, en lo cual estamos trabajando muy fuerte en Chile.

¿En Santiago hay espacio para seguir creciendo? ¿Cuál es la estrategia?

—El mercado está creciendo. Hemos analizado varias teorías de cuáles son los orígenes de este crecimen-

to, desde los migrantes, que creemos que han generado un impacto, hasta un tema climático con el frío en invierno y un efecto de sustitución de otras energías inferiores como la leña o el kerosene. También es porque las redes de gas natural son caras para segmentos que tienen un consumo mensual del orden de los \$12 mil. Una parte importante de la población en Santiago es del segmento C3-D-E. Eso son los que consumen GLP. Con este sistema de venta directa va-

COMPRAS MAYORES

“Hemos evaluado algunas opciones, pero no nos han cerrado los números”.

ÚLTIMA MILLA

“Tenemos una red interesante, que tiene un potencial importante”.

NEGOCIO EN COLOMBIA

“Hoy estamos terminando el año y ya son 100 mil clientes conectados de redes”.

mos conociéndolos cada vez más. **Dado que llegan a muchos clientes, ¿no han pensado ir incorporando otro tipo de servicios, como el de la última milla?**

—Parte de la construcción de esta masa clientes, de contacto, servicios determinados y sistemas de pago habilita otras oportunidades que no las tenemos todavía tangibles. Pero creemos que es una estrategia que nos va a dar valor. Estamos construyendo un activo en este tema y por eso este interés que hemos tenido en digitalizar tanto esta relación. Efectivamente tenemos una masa crítica muy interesante con un nivel de repetición, de compra y de credibilidad en nuestra compañía, con un sistema de pago que está operando. Tenemos una red interesante creemos que tiene potencial importante. ●