

Minutos antes de la medianoche del jueves 1 de agosto, hubo dos hombres que asumieron que los siguientes días serían tan intensos que tendrían que olvidarse de dormir. Dos ejecutivos de personalidad contrapuesta, en quienes se han centrado las críticas por la peor crisis eléctrica que ha sufrido el país en décadas. Un masivo apagón que originalmente tuvo a casi un millón de hogares sin luz y que hoy, a 18 días del inusual evento climático de viento y lluvia en la zona centro sur del país, aún tiene a familias a oscuras, sobre todo en la Región Metropolitana y en La Araucanía.

En estas más de dos semanas, Víctor Tavera e Iván Quezada pasaron de ser nombres sólo conocidos en la industria eléctrica a ser el foco de atención de buena parte de Chile, sobre todo de los que sufrían por no contar con suministro.

A quienes conocen a Tavera (50), gerente general de Enel Distribución, les duele que esté pasando por esta situación, pero admiten que cometió o fue víctima de errores de la empresa, como anticipar que la restauración tardaría sólo unos días o pedir que la gente llamara para decir que no tenía luz, cuando en su firma botaban la mitad de los llamados. Pero circunscriben su actuación inicial a su perfil, que intentó ser empático en medio de un extendido desastre, y sin contar con toda la información. Es que el nivel de crisis fue superior a todo lo que le había tocado en sus tres años al mando de la ex Chilectra. Fue él quien utilizó una gráfica analógica sísmica -"El daño a la infraestructura eléctrica es similar a lo que ocurrió en el terremoto de 2010", dijo- para dimensionarla.

Quezada (57) es gerente general de CGE, la compañía de distribución eléctrica más grande del país, que atiende desde la región de Arica hasta La Araucanía. Por ello, está más acostumbrado a enfrentar eventos climáticos diversos, con apagones de las más diversas causas. Y dado que tiene una personalidad más dura y más experiencia técnica, ha podido sobrelevar la crisis con menos ansiedad. Pero a eso le ha agregado una actitud distinta de los dueños chinos de la empresa que, según expertos, han invertido más que sus colegas italianos de Enel.

Estilos opuestos, origen similar

Quienes conocen a ambos coinciden en que sus personalidades, estilos de gestión y de comunicación son opuestos: uno, Tavera, más comercial, empático y sociable, el otro, Quezada, más técnico, serio y duro.

Pero hay algo que los une: "Ambos son ingenieros civiles eléctricos, son de regiones y claramente meritocráticos: no llegaron a la empresa ni a sus cargos por relaciones sociales o apellidos, sino que vienen de abajo, han construido su carrera en paralelo, pasando por toda la organización y alcanzando el liderazgo por puro mérito propio", dice un alto ejecutivo de la industria.

Entre ellos existe un vínculo muy cordial, dice un conocido mutuo, que ha nacido al interior del gremio que los agrupa, la Asociación de Empresas Eléctricas AG, donde Tavera fue presidente por dos años. Esas buenas relaciones, que

Los rostros de Enel y CGE en la peor crisis eléctrica de la década



Víctor Tavera, 50 años, es gerente general de Enel Distribución desde mayo de 2022.

se extienden a los otros gerentes de distribuidoras como Saesa y Chilquinta, es algo que no se da siempre, puesto que, aunque estas compañías no compiten directamente, pues operan monopolios naturales, a veces tienen intereses contrapuestos.

Tavera nació y creció en Antofagasta. Egresó del colegio jesuita San Luis, para después trasladarse a Valparaíso a estudiar ingeniería civil eléctrica en la Universidad Técnica Federico Santa María. Egresó en 2000, especializándose en "Mercado Eléctrico, Sistemas de Potencia y Máquinas Eléctricas".

Iván Quezada creció en Hualpén, en el Gran Concepción. Estudió en escuela y liceo públicos, para luego entrar a la misma carrera que Tavera, pero en la Universidad de Concepción, de donde egresó en 1993. Desde allí inició una carrera, siempre en la misma empresa, la que fue cambiando de nombre en la medida que tuvo nuevos dueños, con cinco propietarios distintos.

Quezada partió en Empresas Emel, un holding

de empresas de distribución eléctrica que estaba en manos del grupo chileno Las Espigas, encabezado por Daurópedis García de la Pastora, y que en la década de los 90 pasó a manos de la estadounidense PP&L. Allí fue jefe de ingeniería, proyectos y construcciones, primero, para luego pasar a ser gerente comercial de las distribuidoras Emelat (Antofagasta), Eliqsa (Iquique) y Ermelectric (Melipilla, Colchagua y Maule). Entre 2003 y 2005 realizó un posgrado en gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile, época en la que fue gerente comercial interino de Emel y luego gerente de procesos de negocios.

Mientras Quezada ya hacía sus primeras armas en cargos de responsabilidad, Tavera entraba en el 2000 a trabajar como consultor en Kas Ingeniería, donde estuvo tres años, para luego pasar a ser analista comercial en Gas Atacama Generación, una central termoeléctrica en Mejillones que se alimentaba del gas natural del ducto que lo transportaba desde Argentina y que era propiedad de la ex Endesa Chi-

le y la norteamericana CMS Energy, y que hoy pertenece a Enel Generación. En 2005, pasó a ser analista de regulación regional y riesgos en la ex Chilectra, que desde 1999 pertenecía a Endesa España. Dos años después fue nombrado jefe de estudios de gestión del margen, donde estuvo hasta 2008.

La difícil relación comercial

El 2008 marcó un hito distintivo en las carreras de ambos, pues definió los énfasis de sus carreras y que explican, de alguna manera, cómo enfrentaron la actual crisis.

Tavera fue nombrado ese año jefe del área de grandes clientes, donde su rol era la comercialización, lo que volcó su experiencia técnica hacia una mirada más desde el usuario, en este caso, las grandes empresas. "Su mirada es hacia el cliente que lo está pasando mal, aunque hoy por razones obvias no lo vean así", asegura un cercano.

Quezada, en esos días, vivía un nuevo cambio de dueño. En 2007, CGE -controlado por las familias chilenas Marín, Del Real, Hornauer y Pérez Cruz- adquirió Empresas Emel a PP&L, convirtiéndose en la compañía distribuidora de más amplia cobertura del país. Al año siguiente, fue designado subgerente de control de pérdidas, otro puesto técnico, alineado con su formación y perfil, en el que estuvo tres años, para luego tomar la gerencia de operaciones comerciales, cargo que también estaba más vinculado a la energía que a los clientes. "Soy un hombre de fierros", afirma hasta el día de hoy a quienes lo conocen.

En 2012, cuando el grupo Enersis aún estaba bajo el control español, Tavera fue levantado por CMPC, donde asumió como subgerente comercial de energía, un lugar donde también le tocaba interactuar con clientes. Al cabo de un año, en 2013, lo fichó Enel Green Power (EGP), el brazo de energía renovable del grupo italiano, como gerente comercial para Chile y los Países Andinos, cuando la firma comenzaba a desarrollar sus proyectos en el país. En ese puesto le tocó observar cómo sus jefes italianos tomaban el control en 2014 del holding Enersis y, a través de él, de Endesa Chile y Chilectra, que dos años después perdieron sus nombres históricos y pasaron a llamarse Enel Generación y Enel Distribución.

En el 2012, en cambio, Quezada fue nombrado gerente comercial de CGE Distribución, donde se mantuvo tres años. Allí estaba cuando nuevamente cambió de jefe, pues en 2014

Ambos son ingenieros eléctricos, de regiones y meritocráticos. Pero con estilos opuestos, sustentados en sus historias profesionales paralelas, han sido la cara de las empresas más comprometidas con el histórico apagón ocurrido a contar del jueves 1. Aunque Víctor Tavera, gerente de Enel Distribución, e Iván Quezada, de CGE, según sus cercanos, han puesto cerebro y corazón a los intentos por cerrar la crisis y por ello consideran injusto que se centre en ellos la crítica, han cometido errores que han echado más fuego a la indignación ciudadana.

Un reportaje de IGNACIO BADAL ZEISLER

el grupo que encabezaban los Marín decidió vender CGE al conglomerado español Gas Natural Fenosa. Con la llegada hispana, fue movido en 2015 a la gerencia corporativa de servicio al cliente, donde debió lidiar más de frente con las necesidades de los usuarios. Pero permaneció sólo seis meses. Tras los incendios del verano de 2016, que devastaron buena parte de las regiones de O'Higgins y el Maule, y por uno de los cuales CGE fue condenada en 2023 como responsable por la falta de mantención de sus tendidos, Quezada asumió como director de gestión de red.

Tras esa responsabilidad fue designado gerente general en 2018. "Es una persona que conocía la compañía al revés y al derecho, con buena llegada entre los colaboradores. Bien fogueado, muy operativo y siempre muy desde lo técnico", cuenta Katia Trusich, exintegrante del consejo asesor de CGE bajo la administración española.

Como líder de la organización, a Quezada le tocó cambiar por quinta vez de jefes en noviembre de 2020, cuando los españoles, ahora bajo el nombre de Naturgy, se desprendieron de sus activos en Chile y se los traspasaron a la estatal china State Grid.

"Con los incendios quedó al descubierto que los españoles dueños de CGE habían bajado sus inversiones para rentabilizar su inversión e irse. Los chinos llegaron y dejaron claro que su apuesta era de largo plazo, por lo cual se han ido poniendo al día en la inversión. Quezada ha sido uno de los que más ha impulsado esta recuperación de la inversión", dice un alto ejecutivo de la industria.

En CGE evitan hablar de los antiguos dueños, pero resaltan que desde que State Grid se hizo cargo, la empresa ha invertido del orden de los US\$ 400 millones, el doble de los controladores anteriores, principalmente en el fortalecimiento de redes, pese a que sus tarifas estuvieron congeladas desde el 2019.

Paralelamente, Tavera en 2017 fue llamado para hacerse cargo de la gerencia de mercado de Enel Distribución, también con un perfil orientado a los clientes, hasta mayo de 2022, cuando asumió la gerencia general, puesto al que llegó junto a algunos ejecutivos cercanos con los que había compartido en Enel Green Power.

"Siempre ha sido un hombre comercial, le gusta la venta, le gusta estar cerca de los clientes, no es un hombre de la operación, de parka amarilla, como le decimos", dice un exdirecto-



Iván Quezada (58) asumió la gerencia general de CGE en 2018.

tor de la compañía.

"Le ha tocado enfrentar la crisis con jefes italianos distintos a los que tenía cuando llegó (debido al cambio de gobierno en Italia que terminó con la salida del histórico CEO Francesco Starace). Y por lo que se ve, estos nuevos jefes están más interesados en rentabilizar la operación, que en el largo plazo", agrega otro exdirector, quien recuerda a Starace como alguien de mirada estratégica, que le daba mucha importancia a Chile en el mapa global de Enel.

"Injustos" dardos

Con estilos distintos, ambos sin embargo han sido foco de críticas y de indignación ciudadana por lo prolongado de los cortes. Pero ha sido Tavera, dado el enojo del gobierno por supuestos compromisos incumplidos de restauración del servicio, que lo llevaron a iniciar un proceso de revocación de la concesión, quien más platos rotos ha sumado.

"Desde el punto de vista de la preparación y la capacidad, ambos son altamente preparados.

Víctor Tavera tiene un enfoque más dialogante para encontrar soluciones, con mucha disposición a hacer las reformas necesarias al sector", sentencia una exautoridad.

Dentro de Enel, Tavera es muy querido y respetado. Cuando fue nombrado, todos en la compañía lo celebraron por sus merecimientos y por el cambio de trato respecto de su antecesor, a quien ni siquiera le hicieron despedida.

"Víctor es excelente persona. Muy empático, dedicado un 100% a su trabajo, con muy buenas relaciones internas y externas. Ha sido un excelente gerente con los medios que la empresa le ha dado, ha tratado de hacer lo que puede con lo que tiene", dice un exjefe.

"Está destrozado, no ha dormido en 10 días. Y su responsabilidad en esto es bien limitada, porque la mayoría de las decisiones vienen de más arriba", reclama un amigo.

Un cercano dentro de la empresa cuenta que Tavera es tan volcado al usuario que incluso responde a clientes por LinkedIn, lo que le reco-

mendaron dejar de hacer tras el *impasse* con el gerente general de Colbún, José Ignacio Escobar, quien en mayo colgó en esa red social un duro reclamo contra la distribuidora: "Ya basta Víctor, es una burla y una vergüenza a tus propios compatriotas. No descansaré hasta que se les termine su concesión, y lo digo muy pero muy en serio", lo emplazó directamente.

Una crítica que hacen excolegas de Tavera es que estiman que la jefatura italiana lo ha dejado solo ante la contingencia: la vocería ha recaído casi en exclusiva en él. Si incluso en redes han salido voces de desconocidos usuarios a destacar su actitud estoica para resistir en soledad los embates públicos. "Yo lo querría en mi equipo si tuviera que enfrentar un Apocalipsis zombie", dijo en LinkedIn la *coach* ejecutiva Paz Canquill.

En la empresa señalan que Tavera no está solo, que tiene reuniones con Roma todos los días para evaluar el avance de la crisis, y que se siente acompañado y respaldado. Sólo que el diseño estratégico ha puesto a Tavera al frente, porque es el técnico conocedor. Además, no hay otros voceros en Chile. Los cinco directores de Enel Distribución son italianos y viven allá. El *country manager* del holding Enel Chile, Giuseppe Turchiarelli, lleva sólo cuatro meses al mando y viene de finanzas. Y el presidente de la matriz, Enel Chile, Marcelo Castillo, que es chileno, también vive en Roma.

Un caso similar, aunque no igual, le ha tocado a Quezada. Su directorio de cinco miembros es presidido por el chino Ya Dai, y hay sólo un chileno, el exministro Nicolás Eyzaguirre. Pero en CGE normalmente el único rostro de la compañía ha sido su gerente general, pues sus presidentes nunca han tenido un perfil tan público como los de la antigua Somersil o Enel, como Jorge Rosenblut, Hernán Somerville, Pablo Yrarrázaval o Herman Chadwick.

Además, en CGE están más acostumbrados a enfrentar temporales con sus consecuentes apagones. Pero, además, los últimos dueños de la firmas han invertido, lo que se ha notado en su respuesta más rápida y en la mayor resistencia de sus redes, opinan especialistas.

"Es gente muy fogueada en dificultades, por la extensión de la concesión de CGE, tiene mucho evento climático, desde Rancagua al sur es otro Chile y el norte tiene otras dificultades. Santiago está más protegido. Por eso los chinos dejaron a Iván, es una persona que conoce la operación, que es su mayor valor. Es más duro, pero no necesitan un embajador, sino alguien que maneje el negocio", cuenta un exdirector de CGE.

Los que saben de la industria también creen que es injusto cargar con Tavera y con Quezada, cuando son ellos, sobre todo el primero, quienes públicamente vienen pregando desde hace años sobre la necesidad de cambios regulatorios que permitan contar con redes más resilientes ante los fenómenos climáticos nuevos, que incluyan más soterramientos de cables y medidores inteligentes. Un experto que conoce a ambos recuerda que, para el apagón anterior, autoridades les señalaron a los ejecutivos que un escenario así no podía volver a ocurrir, mensaje que volvieron a pasar en la actual crisis. Quezada respondió incluso a través de los diarios: "Esta crisis sí va a volver a ocurrir: se va a seguir cortando la luz, va a pasar lo que tiene que pasar de acuerdo a la infraestructura que tenemos".