

**ENDESA CENTRA EN LA RENTABILIDAD, EN EL NEGOCIO ELÉCTRICO Y EN EL SERVICIO AL CLIENTE SU ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN EL PERÍODO 2002-2006**

**INVERTIRÁ 13.000 MILLONES DE EUROS (UNOS 2,2 BILLONES DE PESETAS) EN ESE PERÍODO: 6.100 MILLONES DE EUROS EN MANTENIMIENTO Y REPOSICIÓN DE ACTIVOS YA EXISTENTES Y 6.900 MILLONES EN CRECIMIENTO ORGÁNICO**

**ALREDEDOR DEL 89% DE LA INVERSIÓN TOTAL ESTARÁ DEDICADA AL NEGOCIO ELÉCTRICO Y UN 59%, ES DECIR, UNOS 7.600 MILLONES DE EUROS, SE REALIZARÁ EN ESPAÑA**

- Una vez alcanzada la dimensión adecuada, que le permite disponer de una excelente y competitiva base de activos en España, Iberoamérica y Europa, ENDESA se plantea como prioridades la rentabilidad y el fortalecimiento financiero, concentrándose en el crecimiento orgánico y aprovechando su alto potencial de mejora de eficiencia.
- Su actual plan de inversiones se orienta hacia el crecimiento orgánico, el sostenimiento de las inversiones en mantenimiento y reposición de activos, y la concentración en el negocio eléctrico para mejorar la calidad de servicio y su ya equilibrado "mix" de generación, incorporando en el conjunto de sus mercados 9.300 MW.
- ENDESA aspira a mejorar su ratio de endeudamiento, medido en términos de deuda sobre recursos propios y minoritarios, del 2 que registró en 2001 al 1,4 en 2004 y al 1,2 en 2006, con una cobertura de gastos financieros por cash flow operativo que pase del 3,5 en el 2001 al 5 en 2004 y al 6 en el 2006.
- La Empresa prevé desinvertir en activos no estratégicos, en los que acumula importantes plusvalías latentes, por importe de 5.000 millones de euros (unos 830.000 millones de pesetas) en el período 2002-2004. Esta cifra incluye la venta del 87,5% de Viesgo que se materializó en enero de 2002.
- Endesa pondrá en servicio diez nuevas centrales eléctricas en España entre 2002 y 2006, con una potencia total de 3.865 MW, y realizará una

**inversión material total en distribución superior a los 2.800 millones de euros (unos 470.000 millones de pesetas).**

- **En Iberoamérica, dónde Endesa ha conseguido importantes mejoras operativas en sus negocios a pesar del entorno económico desfavorable, proseguirá el proceso de consolidación de los negocios actuales, el aprovechamiento de su fuerte potencial de crecimiento orgánico y la aplicación del Plan Génesis, cuyos objetivos se han ajustado a un adecuado balance coste-beneficio.**
- **En Europa, los objetivos se centran en elevar la potencia instalada de ENDESA Italia a 6.200 MW, mediante la incorporación de ciclos combinados, y en mejorar los ratios de eficiencia. Además, ENDESA se propone incrementar su participación en Endesa Italia y en Snet.**

**Madrid, 27 de febrero de 2002.-** ENDESA ha presentado a los mercados su estrategia para la creación de valor en el período 2002-2006.

Una vez alcanzada una adecuada dimensión y cumplidos los objetivos fundamentales que se había marcado en relación con su presencia en Iberoamérica y en el arco mediterráneo europeo, especialmente a través de las participaciones adquiridas en Elettrogen y Snet, ENDESA ha ajustado su estrategia a las condiciones actuales de los mercados.

A partir de la excelente base competitiva que posee tanto en España como a escala internacional, sus prioridades actuales se centran en:

- ? El incremento de la rentabilidad de sus negocios.
- ? El fuerte crecimiento orgánico que permiten los mercados en los que está presente.
- ? La gestión de su cartera de activos
- ? El fortalecimiento de su situación financiera.

A lo largo de los últimos años, ENDESA ha basado su estrategia inversora en la consolidación y mejora de sus actividades eléctricas tradicionales y de calidad, en un exigente contexto marcado por los importantes cambios experimentados por el sector eléctrico a escala nacional e internacional, como consecuencia de los procesos de liberalización, de la incertidumbre regulatoria, de las reducciones de precios y de la progresiva pérdida de márgenes, que ha obligado a optimizar las estrategias de inversión.

Como resultado, la Empresa ha llevado a cabo un importante proceso de expansión internacional, con vocación de constituirse en operador energético a largo plazo en los mercados de Iberoamérica y del arco mediterráneo europeo.

Endesa se encuentra en la actualidad entre las tres primeras empresas eléctricas europeas que cotizan en Bolsa por potencia total instalada, con 41.000 MW; por número de clientes con 20 millones; y, de acuerdo con el consenso de los analistas, por el EBITDA (cash flow operativo) de su actividad

principal, es decir, el negocio eléctrico, que en 2001 se situó en 4.980 millones de euros.

Esta última posición incluye los efectos de la desinversión en Viesgo y de la adquisición de las participaciones en Elettrogen y Snet antes mencionadas, lo que confirma la calidad y oportunidad de estas inversiones y la rentabilidad de los activos adquiridos en Europa.

Esta posición a escala nacional e internacional le proporciona una base sólida sobre la cual asentar el desarrollo de su estrategia para el período 2002-2006, centrada en el aprovechamiento de cinco herramientas de creación de valor:

- Rentabilizar el negocio actual, aprovechando su demostrada capacidad de implementar las mejores prácticas.
- Centrar su desarrollo en actuaciones dentro de su negocio principal, el área de energía, aprovechando el crecimiento orgánico de sus mercados.

Para ello, se plantea, entre otras actuaciones, instalar 9.300 MW hasta 2006, de los que 3.865 MW serán desarrollados en el mercado eléctrico español y 3.600 MW en el mercado italiano a través de la incorporación de ciclos combinados mediante el “repowering” de centrales térmicas de ENDESA Italia; y realizar en el negocio español de distribución una inversión material total superior a los 2.800 millones de euros para mejorar la calidad del servicio al cliente.

- Priorizar los recursos, potenciando las líneas de negocio.
- Gestionar activamente la cartera de negocios, poniendo en valor activos no estratégicos en los que tiene incorporadas importantes plusvalías latentes. En este sentido, ENDESA prevé desinvertir en este tipo de activos por importe de al menos 5.000 millones de euros en el período 2002-2004. Esta cifra incluye la venta del 87,5% de Viesgo materializada en enero de 2002.
- Desarrollar estas herramientas fortaleciendo al mismo tiempo la estructura financiera sobre la base de la capacidad de la cartera de negocios de la Empresa para garantizar un elevado nivel de estabilidad y seguridad en el crecimiento del cash flow operativo.

En este campo, ENDESA aspira a mejorar su ratio de endeudamiento, medido en términos de deuda sobre recursos propios y minoritarios, del 2 que registra en 2001 al 1,4 en 2004 y 1,2 en 2006, con una cobertura de gastos financieros por el cash flow operativo que pase del 3,5 del 2001 al 5 en 2004 y al 6 en el 2006.

Las prioridades fundamentales de esta estrategia son aprovechar las posibilidades de crecimiento orgánico en los mercados en los que está presente, optimizar la calidad del servicio al cliente en España e Iberoamérica, y consolidar las posiciones que la Empresa ha adquirido en Europa e

Iberoamérica, permaneciendo atenta, a más largo plazo, a las posibilidades que puedan surgir en otros mercados.

## **1 Inversiones de ENDESA en el período 2002-2006: 13.000 millones de euros**

Para alcanzar estos objetivos, ENDESA invertirá cerca de 13.000 millones de euros (unos 2,2 billones de pesetas) a lo largo del período 2002-2006. De esta cantidad total, unos 6.100 millones de euros se destinarán a mantenimiento y reposición de los activos ya existentes y unos 6.900 millones de euros al crecimiento orgánico de sus negocios. Alrededor del 89% de la inversión total se materializará en el negocio eléctrico.

Las inversiones en crecimiento orgánico se distribuirán de la siguiente manera:

- ? 2.900 millones de euros en el negocio eléctrico español, con un crecimiento del 11,5% sobre el anterior plan de inversión presentado a los mercados.
- ? 2.100 millones de euros en el negocio eléctrico del resto de Europa, concentradas especialmente en el “repowering” de centrales térmicas de su participada ENDESA Italia (Elettrogen) mediante la instalación de ciclos combinados. Estas inversiones consideran la compra de participaciones adicionales en Endesa Italia y en Snet.
- ? 900 millones de euros en el negocio eléctrico de Iberoamérica.
- ? 500 millones de euros en telecomunicaciones.
- ? 500 millones de euros en otros negocios.

En cuanto a las inversiones en mantenimiento y reposición de activos, el 54% se destinará al negocio eléctrico español, el 34% al negocio eléctrico iberoamericano, el 5% al negocio eléctrico en el resto de Europa y el 7% a otros negocios.

En comparación con cifras presentadas anteriormente a los mercados, estas cantidades suponen una significativa contención del volumen inversor destinado a nuevas iniciativas, la orientación del mismo hacia el crecimiento orgánico y un sostenimiento de las inversiones dedicadas a mantenimiento y reposición de activos existentes.

Las metas que la Empresa se plantea alcanzar en cada uno de los principales mercados en los que opera son las que se exponen a continuación.

## **2 Mercado energético español**

En el mercado energético español, ENDESA se propone reforzar su posición competitiva, renovando sus activos de generación de electricidad, mejorando la calidad del suministro al cliente e incrementando sustancialmente su presencia en el mercado del gas.

Para ello, destinará al crecimiento orgánico en el negocio eléctrico español una inversión de 2.900 millones de euros en el período 2002-2006, lo que supone un incremento del 11,5% sobre la que se contemplaba en el anterior plan de inversión presentado a los mercados; además, dedicará unos 3.300 millones de euros a inversiones de mantenimiento y reposición de activos ya existentes.

Estas inversiones le permitirán una sustancial ampliación y renovación de la potencia instalada que posee en el sistema eléctrico español y una adecuada atención a la calidad del servicio.

En concreto, la Empresa desarrollará en España nueve centrales de ciclo combinado y otra que podría ser de carbón importado en el período 2002-2006 con una potencia total de 3.865 MW; y realizará una inversión material total en distribución superior a los 2.800 millones de euros.

Paralelamente a esta inversión en distribución, la Empresa va dedicar una particular atención a promover la fidelidad de sus clientes, en la perspectiva de la liberalización total del mercado eléctrico en 2003, mejorando los procesos operativos, potenciando la venta de servicios integrados, y optimizando la calidad del servicio.

### **3 Creciente presencia de ENDESA en el mercado español de gas natural**

Por otro lado, esta consolidación de la posición de liderazgo que ENDESA posee en el sector eléctrico español se verá complementada con otras actuaciones en el mercado energético, entre las cuales las previstas en el sector del gas tendrán una especial relevancia.

En la actualidad, la Empresa posee una cuota del 6% en el mercado doméstico de gas natural y del 4,2% en el mercado liberalizado, una presencia que convierte a ENDESA en la empresa eléctrica española con mayor cuota en el mercado del gas.

El objetivo de la Empresa es alcanzar una cuota del 15% en el mercado liberalizado de gas en 2006, lo que, unido al abastecimiento destinado a sus propias centrales eléctricas, que representará un consumo anual de unos 4 bcm, situará su posición en el conjunto del mercado español en un 22%.

Además, ENDESA se plantea seguir siendo en ese ejercicio el segundo operador de gas del mercado ibérico, posición que ya posee en la actualidad, pues cuenta con un total de 400.000 clientes entre España y Portugal.

Para conseguir estos objetivos, la Empresa tiene definida una estrategia que afecta a cada uno de los segmentos del negocio del gas:

- ? En exploración y producción, dado el elevado importe y el alto riesgo que suponen las inversiones, considera más eficiente y barato asegurar el suministro y prevenir fluctuaciones en el precio de gas mediante la diversificación de las fuentes de abastecimiento y el establecimiento de contratos favorables y flexibles a largo plazo apalancados en su elevado poder de compra en España, Italia y más adelante Francia. En este

sentido, los acuerdos ya suscritos le garantizan la cobertura de sus necesidades hasta el año 2005.

- ? Por lo que se refiere a transporte y la distribución, la Empresa considera que son actividades interesantes como vía de acceso al cliente final y por sus sinergias con el negocio eléctrico, si bien dependerán de la definición final de las tarifas y peajes.
- ? La comercialización a clientes liberalizados concentrará los esfuerzos de la compañía en los próximos años con el objetivo de alcanzar las cuotas de mercado antes citadas.

#### **4 Mercado eléctrico iberoamericano**

En Iberoamérica, el objetivo central de la estrategia de ENDESA para el período 2002-2006 es consolidar su posición como primera multinacional eléctrica privada de la región, continuando con el proceso de reducción de costes a través de la implantación de mejores prácticas en sus compañías participadas que le proporciona la aplicación del Proyecto Génesis.

ENDESA dispone en Iberoamérica de una excelente base de activos en la que ha introducido un fuerte proceso de mejora de los costes operativos y financieros. A pesar de las dificultades originadas por el entorno en los dos últimos ejercicios, el EBITDA de las operaciones de las compañías participadas por ENDESA en la región ha pasado de 1.470 millones de euros en 1999 a 2.086 millones de euros en 2001, y la cobertura de los costes financieros por el EBITDA, de 1,7 veces a 2,5 veces en el mismo período.

Por otra parte, la productividad se ha incrementado en proporción considerable. El número de MW por empleado ha pasado de 6,9 en 1998 a 10,8 en 2001, con un incremento del 57%; y el número de clientes por empleado, de 798 en 1998 a 1.379 en 2001, lo que supone un incremento del 73%.

Por lo que se refiere a la evolución de los costes operativos, los del negocio de generación se han reducido de 13,4 US\$/kW en 1998 a 8,7 US\$/kW en 2001, situándose así incluso por debajo del objetivo marcado para el ejercicio 2003, que era de 9,2 US\$/kW. A su vez, los costes operativos de la actividad de distribución han disminuido en el mismo período de 16,2 US\$/MWh a 12,2 US\$/MWh, lo que supone haber alcanzado el 52% del objetivo previsto para 2003.

Por otro lado, la refinanciación de créditos y otras operaciones financieras y fiscales han proporcionado ahorros por importe de 221 millones de dólares en sus compañías iberoamericanas participadas.

En cuanto a la gestión de la cartera de activos, las desinversiones realizadas suman un total de 2.400 millones de dólares, cantidad superior en un 60% al objetivo inicialmente planteado.

En definitiva, el negocio eléctrico iberoamericano de ENDESA está experimentando sustanciales mejoras de eficiencia, terreno en el que presenta

aún un importante recorrido, y se fundamenta en mercados que, a pesar de situaciones coyunturales desfavorables, manifiestan un elevado potencial de crecimiento.

Para aprovechar estas potencialidades, ENDESA invertirá en el período 2002-2006 un total de 900 millones de euros en crecimiento orgánico en los mercados iberoamericanos en los que está presente y cerca de otros 2.100 millones de euros en mantenimiento y reposición de activos.

## **5 Mercado eléctrico europeo**

Tras las participaciones adquiridas en Endesa Italia y Snet, ENDESA ha alcanzado las metas que se había planteado en el negocio de generación en Europa y su objetivo central para los próximos años es la consolidación de ambas Compañías y la creación de valor a partir de las inversiones estratégicas realizadas.

En este sentido, cabe subrayar que, desde la operación de "takeover", los principales parámetros de ENDESA Italia (Elettrogen) han registrado una mejoría superior incluso a la contenida en el Plan de Negocio. Así, el cash flow operativo ha sido un 52,9% mayor que el planteado como objetivo, y el resultado neto obtenido se ha situado en 41 millones de euros, cantidad que supone 3,4 veces la cifra prevista en el Plan.

De cara a los próximos años, ENDESA se propone incrementar en un 8,4% la potencia instalada de su participada en Italia, situándola en 6.200 MW en 2006, y en un 67% su generación anual de electricidad, para alcanzar los 30.000 GWh en ese mismo año.

Para ello, llevará a cabo entre los años 2003 y 2006 el "repowering" de centrales térmicas de ENDESA Italia, con una potencia total de 3.600 MW, mediante la incorporación a las mismas de ciclos combinados.

Por lo que se refiere a la evolución de los costes operativos y de los ratios de productividad, el objetivo para el año 2006 es reducir los costes de operación y mantenimiento en un 33,8% respecto de 2001 e incrementar la productividad en un 120% en el mismo período, alcanzando los 27 GWh/empleado al término del mismo.

En cuanto a la generadora francesa Snet, se obtendrán incrementos de eficiencia mediante mejoras en los procesos operativos y la firma de nuevos contratos de suministro de carbón; se establecerá un joint venture entre ENDESA y Snet para venta de electricidad; y se estudiará el desarrollo de nuevos proyectos de generación.

A ello hay que añadir las posibilidades derivadas de las actividades que se desarrollan en Francia en el terreno de la comercialización de electricidad a clientes elegibles, a los que se vendieron 2.900 GWh en 2001, lo que supone una cuota de mercado del 3%.

Por otro lado, ENDESA se propone con carácter inmediato incrementar su participación en Elettrogen para consolidarla por integración global y tomar el control de Snet.

Con respecto a la presencia en Portugal, consistente en la participación en la generadora Tejo Energia, las actividades de comercialización y el suministro de gas natural, mercado en el que ENDESA es el segundo operador, los objetivos son, por un lado, extraer valor de los activos actuales mediante el incremento del nivel de disponibilidad, la reestructuración de la deuda y el incremento del margen; y, por otro, potenciar las actividades de “trading” de energías, la comercialización de electricidad a clientes elegibles, especialmente sobre la base del joint venture establecido con Sonae, la distribución de gas y la evaluación de posibles proyectos en generación.

En definitiva, las posiciones adquiridas en Europa proporcionan a ENDESA una adecuada base de creación de valor. En este sentido, cabe señalar que el EBITDA (cash flow operativo) de Elettrogen, Snet y Tejo Energia ascendió a 625 millones de euros en el conjunto del año 2001, cifra que representa tres veces el cash flow operativo que registró Viesgo en el año 2000. El importe correspondiente a ENDESA por la participación que ésta tenía a finales de 2001 en esas tres compañías, considerada para el conjunto del año, hubiera equivalido a 249 millones de euros, es decir, el 8,6% del cash flow operativo de su negocio eléctrico en España.

En el período 2002-2006, las inversiones de ENDESA en el crecimiento orgánico de su negocio eléctrico en Europa ascenderán a 2.100 millones de euros, de los que la mayor parte estará materializada en el “repowering” de centrales térmicas de ENDESA Italia; además, destinará más de 300 millones de euros a inversiones de mantenimiento y reposición de activos.

## **6 Telecomunicaciones**

Con respecto a la presencia de ENDESA en el sector de las telecomunicaciones, cabe recordar que la desinversión de sus participaciones en Airtel y Netco le proporcionó unas plusvalías de 918 millones de euros.

En cuanto a la participación en Auna, la inversión de ENDESA ascendía, al término de 2001, a 1.294 millones de euros. Este importe debe ser puesto en relación con la valoración de Auna sobre la base de la cual se ha efectuado la reciente reestructuración de su composición accionarial. Esta transacción se ha cerrado a un valor de Auna en 7.400 millones de euros, lo que supondría que la participación de ENDESA en el “holding” alcanza una plusvalía latente de unos 1.200 millones de euros.

En consecuencia, ENDESA mantendrá su apoyo al proyecto de Auna con la perspectiva de extraer valor a medio plazo.

Por otro lado, las operadoras del “holding” continúan incrementando su penetración en sus respectivos mercados. En conjunto, las compañías de telefonía fija, móvil e Internet del “holding” sumaban 10 millones de clientes al término del ejercicio 2001, con un incremento del 43% sobre la base de clientes



de finales de 2000; y sus cuotas de mercado se situaban en un 4,5% en telefonía fija, un 17,7% en telefonía móvil y un 40% en Internet.

En suma, Endesa centrará su estrategia para el período 2002-2006 en la rentabilidad, en el crecimiento orgánico de sus activos actuales, en el fortalecimiento financiero y en el servicio a sus clientes.