



**ENDESA PRESENTA EL PROYECTO GÉNESIS,
UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD Y CREAR VALOR
EN SUS NEGOCIOS DE AMÉRICA LATINA**

- El Proyecto concibe a Enersis y a sus empresas participadas como un Grupo Industrial.
- El desarrollo del Proyecto Génesis permitirá una mejora del cash flow del Grupo Enersis consolidado, antes de impuestos y minoritarios, de 845 millones de US\$ anuales en el año 2003.
- De esta cantidad, la reducción de costes aportará 635 millones de US\$ anuales.
- El resto, 210 millones de US\$ anuales, será aportado por la reducción de las inversiones recurrentes no imprescindibles.
- Las mejoras operativas contribuirán a la reducción de costes con 344 millones de US\$ anuales, las acciones de reestructuración financiera con 135 millones de US\$ anuales y las de rediseño corporativo con 156 millones de US\$ anuales.
- Las aspiraciones del Proyecto Génesis para el Grupo Enersis son:
 - * Conseguir una rentabilidad del capital invertido (ROIC) del 9% en sus operaciones .
 - * Alcanzar una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) del 18,5%.
 - * Proporcionar a Endesa una rentabilidad del 13% sobre la inversión realizada.
- Una vez conseguida la consolidación de los negocios, el Grupo Enersis continuará su expansión para aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado latinoamericano.
- Para ello, dispondrá de una capacidad de inversión por importe de unos 3.000 millones de US\$, derivados de fondos generados por las operaciones una vez aplicado el Proyecto Génesis, de una ampliación de capital y de desinversiones en activos no estratégicos.

Madrid, 29 de octubre de 1999.- Endesa ha presentado hoy a los analistas financieros y a los medios de comunicación el Proyecto Génesis, un plan estratégico diseñado para consolidar, mejorar la posición competitiva, incrementar la rentabilidad y crear valor en las inversiones que ha realizado en América Latina.

El Proyecto Génesis

El Proyecto Génesis está integrado por un amplio conjunto de actuaciones, estructuradas por áreas de actividad y por empresas, que se desarrollarán a lo largo del periodo 1999-2003.

• Objetivos

El objetivo principal del Proyecto Génesis es **optimizar los negocios actuales** de las principales empresas eléctricas que forman parte del Grupo Enersis. Esta optimización se pretende conseguir a través de tres vías:

- * **Mejora de los ratios operativos**, lo que permitirá un incremento de la competitividad y una considerable reducción de costes.
- * **Mejora de la estructura financiera** de estas empresas, lo que facilitará una significativa disminución de sus gastos financieros.
- * **Reestructuración de su cartera de negocios**, a fin de concentrar la actividad de estas compañías en aquéllos que poseen un carácter estratégico, lo que supondrá la realización de un programa de desinversiones en activos no estratégicos y conducirá a un nuevo diseño corporativo del Grupo Enersis.

En esta línea, el Proyecto Génesis concibe al Grupo Enersis y a sus empresas participadas como un Grupo Industrial en Latinoamérica.

Una vez que se hayan consolidado los negocios que desarrollan estas empresas y se hayan obtenido los resultados previstos con la mejora de la gestión, el Grupo Enersis estará en condiciones de proseguir la senda de crecimiento que ha venido trazando a lo largo de los últimos años.

Para ese momento, el Proyecto Génesis incluye un plan de expansión del Grupo Enersis, cuyas aspiraciones esenciales se orientan a mantener la cuota de mercado de este Grupo eléctrico y aprovechar las oportunidades de negocio que se abrirán en América Latina a través de las próximas privatizaciones de empresas que están previstas en varios países de la región, el desarrollo de nueva potencia instalada y la presencia en otros negocios relacionados con el eléctrico, tales como agua, cogeneración, energías renovables, gas, etc.

Estas inversiones, en cualquier caso, deberán asegurar una adecuada rentabilidad.

• **Principales aspiraciones del Proyecto Génesis**

Las principales aspiraciones que Endesa pretende conseguir a través del Proyecto Génesis son maximizar el valor de las inversiones que ha realizado en América Latina en beneficio de sus accionistas y de todos los accionistas que le acompañan en Enersis y en las empresas participadas por este Grupo, y conseguir que tales empresas se sitúen en niveles de eficiencia, en todos sus negocios, semejantes a los que presenta actualmente Endesa en el mercado eléctrico español.

Estas aspiraciones corresponden a una visión de Endesa para el Grupo Enersis que se concreta en la voluntad de que continúe siendo el principal grupo eléctrico privado de la región, el grupo industrial de referencia de la economía chilena y el líder del desarrollo energético en América Latina.

El Proyecto Génesis ha cuantificado estas aspiraciones, que se orientan a que el Grupo Enersis, en el año 2003:

- * Consiga una rentabilidad del capital invertido (ROIC) del 9% en sus operaciones .
- * Alcance un ROE (rentabilidad de los recursos propios) del 18,5%.
- * Proporcione al accionista de control una rentabilidad del 13% sobre las inversiones.

Para hacer posibles estas aspiraciones, el Proyecto integra un importante programa de reducción de costes e inversiones que proporcionará un ahorro de 845 millones de US\$ anuales en el año 2003, derivados de las siguientes vías de actuación:

	<i>Millones de US\$</i>
Mejoras operativas	344
Reestructuración financiera	135
Rediseño corporativo	156
TOTAL REDUCCIÓN DE COSTES	635
Reducción de inversiones recurrentes	210
TOTAL	845

Cabe destacar que esta cifra total de ahorro de costes (635 millones de US\$) supera en 125 millones de US\$ la estimada inicialmente por Endesa, que era de 510 millones de US\$. Este nuevo potencial complementario procede de mejoras identificadas durante el propio proceso de elaboración y concreción del Proyecto Génesis.

Por lo que se refiere a la expansión de los negocios en América Latina, el desarrollo del Proyecto Génesis permitirá que el Grupo Enersis disponga de una capacidad de inversión hasta el año 2003 de unos 3.000 millones de US\$.

Endesa-Enersis: primer grupo eléctrico privado de América Latina

En la actualidad, Endesa está presente en un total de 23 empresas de generación, transporte y distribución de electricidad de siete países sudamericanos, así como en varias compañías de otros sectores de estos países: inmobiliario, agua, gas, autopistas, ingeniería, servicios, etc.

Las empresas eléctricas en las que participa Endesa suman un total de 16.100 MW de potencia instalada, 70.000 GWh de distribución anual de electricidad, 12 millones de clientes y 9.000 kilómetros de líneas de transporte. Además, Endesa cuenta con participaciones en algunos de los principales proyectos de interconexión energética transnacional de América Latina, una línea de negocio de gran importancia estratégica para el futuro de la región. Así, está presente en Gas Atacama, gasoducto que une Argentina con el norte de Chile; y en CIEN, sistema de interconexión eléctrica entre Brasil y Argentina.

Todo ello la convierte en el primer grupo eléctrico del ámbito latinoamericano, con una inversión acumulada superior a 7.600 millones de US\$ (1,2 billones de pesetas) y una cuota de mercado situada en el entorno del 10% en el conjunto de Sudamérica.

Endesa participa en una parte sustancial de estos activos a través del Grupo Enersis, del cual Endesa es accionista mayoritario.

• *Enersis y Endesa Chile, una trayectoria de expansión y crecimiento*

Cuando Endesa consolidó la toma de control del Grupo Enersis, en abril del presente año, adquiriendo hasta el 64% de su capital social, tanto Enersis como su principal empresa generadora, Endesa Chile, acababan de protagonizar una larga etapa de expansión en el mercado latinoamericano mediante la adquisición de participaciones en un amplio número de empresas eléctricas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Como consecuencia de esta fuerte expansión, los principales parámetros y el valor de los activos de Enersis y de Endesa Chile habían crecido a un ritmo anual del 25-30% a lo largo del periodo 1994-98.

Concretamente, las ventas de electricidad de Enersis habían pasado de 18.596 GWh en 1995 a 45.062 GWh en 1998; y el valor de sus activos totales, de 1.300 millones a 13.012 millones de US\$ en ese mismo periodo.

Por su parte, la potencia instalada de Endesa Chile había crecido de 5.093 MW a 11.675 MW en esos cuatro años; y los activos totales, de 3.260 millones a 9.180 millones de US\$.

- ***Rentabilizar y crear valor en las inversiones realizadas***

Esta importante y ambiciosa trayectoria de crecimiento convertía a Enersis y a su generadora en una plataforma privilegiada para aprovechar las atractivas oportunidades de negocio que ofrece actualmente el mercado energético latinoamericano.

Esta circunstancia, unida al elevado potencial de mejora de gestión que presentaban las principales empresas eléctricas del Grupo Enersis, motivó que Endesa se planteara convertirse en su socio mayoritario, y que promoviera a continuación que Enersis elevara a un 60% su presencia en el capital de Endesa Chile.

La trayectoria de expansión trazada por Enersis y Endesa Chile en el periodo 1994-98 se enfrenta ahora al reto de consolidar las inversiones realizadas, incrementar la capacidad de generación de fondos propios y mejorar los resultados.

A ello hay que añadir la necesidad de superar los efectos sobre los resultados de estas empresas derivados de factores que han influido en la región a lo largo del presente año, tales como la devaluación de las principales monedas latinoamericanas, la fuerte sequía que afectó al negocio de generación de electricidad en Chile, etc.

El diagnóstico realizado en su día por Endesa sobre la situación de las empresas de Enersis indicaba que, a través de una serie de actuaciones operativas, financieras y corporativas, era posible aprovechar el elevado potencial de mejora de la gestión de estas compañías para responder a las aspiraciones de sus accionistas y, una vez cumplido este objetivo, poner las bases para proseguir con la estrategia de expansión y crecimiento del Grupo Enersis. Tal es la función del Proyecto Génesis.

La elaboración del Proyecto Génesis

- ***Seis meses de trabajo de un equipo profesional de primer nivel***

La elaboración del Proyecto Génesis ha sido el resultado de seis meses de trabajo planificado.

Para ello, se ha movilizado un elevado número de recursos humanos de alta cualificación de Endesa y de Enersis, integrados en diversos equipos multidisciplinares. Este equipo profesional ha trasladado al Proyecto Génesis la experiencia adquirida durante el reciente proceso de consolidación corporativa de Endesa en materia de reducción de costes, terreno en el que la Empresa ha cosechado resultados muy significativos.

El desarrollo del Proyecto Génesis se ha realizado a través de cuatro fases:

- * La primera de ellas se inició en el mes de mayo con el **diagnóstico** de la situación de las empresas de Enersis y la identificación de las

potencialidades de mejora por área y por compañía. En esta fase, intervinieron 120 profesionales, tres equipos operativos por compañía y un equipo corporativo, y fueron analizadas diez áreas de actividad de las empresas.

- * A continuación, en el mes de julio, se llevó a cabo la fase de **establecimiento de objetivos**, en la que quedaron fijados las metas en materia de rentabilidad y mejoras operativas. En esta fase intervinieron 170 profesionales de Endesa Internacional, así como los Directores Generales de las compañías de Enersis.
- * La fase de **planificación** se extendió de agosto a mediados de octubre y permitió concretar todo lo anterior en 12 planes específicos y detallados por área de actividad y en 27 planes de negocio por empresas, además de diseñar el Plan de Expansión futura de Enersis.
- * Finalmente, la fase de **implantación y seguimiento** se ha iniciado ahora, a finales de octubre, con la presentación del Proyecto Génesis en Chile y España.

De cara al desarrollo de esta fase, se dispondrá de un sistema de control de la gestión para garantizar el seguimiento integral de los objetivos de todos los planes de actuación.

El cumplimiento de las aspiraciones propuestas no será lineal. En cualquier caso, se espera que al término del año 2001 se haya alcanzado un nivel de cumplimiento del 70% de los objetivos planteados.

- ***Un conjunto detallado e integral de actuaciones***

Los planes por áreas que integran el Proyecto Génesis abarcan doce vertientes de la actividad de las empresas: distribución, comercialización, generación, recursos humanos, organización, sistemas y telecomunicaciones, compras, regulación, finanzas y administración, reestructuración corporativa, plan "600 días" para control del gastos e inversiones, y comunicación.

Cada uno de estos planes contiene actuaciones concretas con objetivos claramente cuantificados. Entre los más significativos, cabe mencionar:

- * ***Distribución:*** reducción del coste de equipos y materiales, aumento de la automatización y renovación tecnológica de la red, mejoras de los ratios de pérdidas en distribución, mejora de la calidad del servicio, eliminación de inversiones recurrentes no imprescindibles.
- * ***Comercialización:*** aumento de ingresos mediante nuevos productos y servicios, aumento de la facturación por regularización de clientes, incorporación de nuevas tecnologías, mejora de procesos, racionalización de inversiones.

- * *Aprovisionamientos*: reducción de los precios de adquisición de equipos y materiales, disminución de los costes de gestión, disminución de stocks.
- * *Sistemas y telecomunicaciones*: estandarización de sistemas, concentración de centros de cálculo y servicios por áreas geográficas, gestión integral de los recursos, concentración de desarrollos y mantenimientos.
- * *Finanzas*: refinanciación de la deuda de Enersis, ampliación de capital de Enersis en el 2000, uso de nuevos instrumentos financieros, gestión del riesgo de cambio y de tipos de interés, nuevo sistema de gestión integrada de la deuda.
- * *Recursos humanos*: desarrollo de nuevas capacidades, reducción de horas extras, reducción de plantilla a través de medidas no traumáticas, reducción de costes de gestión mediante negociación con proveedores, renegociación de contratos de servicio.

Amplio potencial de mejora

La optimización de los negocios del Grupo Enersis que se promueve a través del Proyecto Génesis se desarrolla a través de tres vías: mejoras operativas, reestructuración financiera y rediseño corporativo.

• Mejoras operativas

El objetivo en este campo es que en el año 2003 las compañías del Grupo Enersis sitúen sus ratios operativos de distribución en línea con los niveles que Endesa tenía en el mercado español en 1999; y sus ratios operativos de generación, con las mejores prácticas que Endesa Chile presentaba en 1998.

Concretamente, los niveles que se espera que alcancen en 2003 en los principales ratios de distribución son:

<i>Parámetro</i>	<i>Objetivo para 2003</i>
Pérdidas (%)	8,0
Costes de operación y mantenimiento (US\$/cliente)	46,3
(US\$/MWh)	8,5
Inversiones de mantenimiento (US\$/cliente)	30,5
(US\$/MWh)	5,2
Clientes/empleador	1.679
kWh/empleador	9.136

Y en los ratios de generación:

<i>Parámetro</i>	<i>Objetivo para 2003</i>
MW/empleado	15,1
GWh/empleado	58,0
Costes de operación y mantenimiento (US\$/MWh generado)	2,4
(US\$/kW instalado)	9,2

Está previsto que la reducción de efectivos ligada a estas mejoras operativas sitúe la plantilla total de Enersis en 11.400 empleados al término del periodo de aplicación del Proyecto Génesis, lo que implica una reducción de 5.480 efectivos sobre la plantilla al cierre de 1998. Este proceso ha sido ya iniciado y se ha obtenido hasta el momento un ajuste del orden de las 1.100 personas, es decir, alrededor del 20% del objetivo total propuesto.

Es importante advertir que esta disminución de plantilla está compensada con medidas de acompañamiento que permiten reducir su impacto sobre el nivel real de empleo ("outplacement", traspaso de actividades a filiales, tercerización, etc.), con independencia de que la expansión futura pueda tener un efecto favorable en este campo.

- **Reestructuración financiera**

El plan de optimización financiera del Proyecto Génesis proporcionará un ahorro anual de gastos financieros de 135 millones de US\$ mediante la reducción de coste medio de la deuda de Enersis y una optimización de la gestión de sus recursos financieros.

El primer objetivo se ha conseguido ya en gran medida a través de la refinanciación de la deuda gestionable a corto plazo de Enersis realizada a finales del pasado mes de julio y que ha permitido renegociar 3.500 millones de US\$ de deuda bancaria prepagable y bonos con vencimiento a corto plazo, lo que constituye la operación de renegociación de deuda privada más importante de América Latina. Esta operación ha originado un ahorro en costes financieros de unos 75 millones de US\$ anuales (11.700 millones de pesetas).

En cuanto a la optimización de la gestión financiera, las actuaciones previstas en el Proyecto Génesis en materia de gestión del tipo de cambio y de los tipos de interés, la implantación de un sistema de gestión integrada de la deuda, la utilización de nuevos instrumentos financieros y nuevos mercados, entre otras, proporcionarán asimismo importantes ahorros que contribuirán a situar la reducción total de costes financieros en los 135 millones de US\$ anuales antes mencionados.

Cabe añadir asimismo que otras medidas integradas en el marco del Proyecto Génesis, tales como las desinversiones en activos no estratégicos o la

ampliación de capital de Enersis por importe de 1.000 millones de US\$ que se llevará a cabo el próximo año, contribuirán a la reducción total de gastos financieros prevista.

- **Reestructuración de la cartera de negocios y rediseño corporativo**

Finalmente, el Proyecto Génesis incluye un rediseño de la cartera de negocios del Grupo Enersis destinada a concentrar su actividad en los negocios que tienen un carácter estratégico y a efectuar desinversiones en aquellas actividades que no presentan esta característica (fundamentalmente, autopistas, negocios inmobiliarios, etc.).

La venta de activos no estratégicos proporcionará a Enersis fondos del orden de 1.500 millones de US\$ que podrán ser utilizados, una vez conseguida la consolidación de negocios, en futuros planes de expansión.

Estas actuaciones sobre la cartera de negocios van a estar acompañadas de una reestructuración corporativa de Enersis que conducirá al desarrollo de un nuevo concepto de Grupo basado, entre otros criterios, en la organización por líneas de negocio, la redefinición de las funciones corporativas, la concentración y reducción de recursos, la centralización de los servicios, el rediseño de procesos y sistemas, etc. El objetivo es dotar a Enersis de una organización corporativa más eficiente que permita reducir los actuales costes de estructura en un 45%.

América Latina: un horizonte prometedor

El negocio eléctrico presenta en estos momentos un elevado potencial de crecimiento en América Latina. Se estima, por ejemplo, que la evolución de la demanda hará necesaria la instalación de 75.000 MW de nueva capacidad en el periodo 1999-2007.

El dinamismo y las posibilidades de este mercado aconsejan llevar a cabo las acciones necesarias para mantener e incrementar las actuales cuotas de mercado y, en definitiva, la posición de liderazgo del Grupo Enersis. El Proyecto Génesis estima que el mantenimiento de las cuotas en distribución y generación de Enersis exigirá incrementar en 33.000 GWh la energía distribuida y en 6.800 MW la potencia instalada del Grupo entre 1999 y el 2007.

- **Plan de Expansión de Enersis**

En cualquier caso, durante 1999 y el año 2000, la consolidación de los negocios actuales será el objetivo prioritario de las actuaciones integradas en el Proyecto Génesis.

Una vez conseguido este objetivo, Enersis retomará su trayectoria de expansión en el mercado eléctrico latinoamericano a través de la inversión en nueva capacidad, la intervención en nuevos procesos de privatizaciones de empresas eléctricas, el aumento de la presencia en empresas participadas, y el desarrollo de actividades de comercialización y "trading".

En una fase posterior, el objetivo será entrar en nuevos negocios y mercados, especialmente en los relacionados de una u otra forma con el eléctrico, como gas, agua, cogeneración, energías renovables, etc.

Para sus futuros planes de expansión, el Grupo Enersis dispondrá de una capacidad de inversión hasta el año 2003 de unos 3.000 millones de US\$ que procederán de las desinversiones en sectores no estratégicos antes mencionadas, de la ampliación de capital de 1.000 millones de US\$ en el año 2000 y del cash flow de las operaciones.

En todo caso, las nuevas inversiones que acometerá Enersis en el futuro estarán sujetas a determinados requisitos de rentabilidad. En concreto, se exigirá una rentabilidad equivalente al coste del capital de cada proyecto más 4,5 puntos.

Conclusión: incrementar la rentabilidad de los negocios latinoamericanos para asegurar un crecimiento sostenido

El Proyecto Génesis ha permitido poner de manifiesto e identificar las oportunidades que tiene Endesa de mejorar la rentabilidad de las inversiones realizadas en América Latina y aprovechar su posición de liderazgo en un mercado que presenta actualmente interesantes perspectivas de desarrollo a largo plazo.

En el diseño y desarrollo de estas acciones, Endesa ha incorporado la experiencia cosechada durante el proceso de consolidación corporativa de la Empresa, uno de cuyos resultados más significativos ha sido el importante proceso de reducción de costes que ha generado.

De esta forma, Endesa hará realidad sus aspiraciones en América Latina: rentabilizar las inversiones de sus accionistas, alcanzar niveles de competitividad de primer orden en todas las líneas de negocio, potenciar Enersis como principal grupo eléctrico privado de la región y consolidar su posición de liderazgo en el mercado latinoamericano.

Las cifras contenidas en esta nota constituyen aspiraciones fundadas en el análisis, por lo que debe advertirse que están sometidas a los riesgos e incertidumbres propios del mercado y del entorno macroeconómico.