



# **Endesa en Latinoamérica: Proyecto Génesis**

**29 Octubre 1999**

# Índice



**1**

**Introducción**

**2**

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

**3**

**Latinoamérica: Una historia muy atractiva**

**4**

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

**5**

**Política financiera y de inversión**

**6**

**Conclusiones**

# Introducción



- **El Proyecto Génesis ha sido diseñado para incrementar el valor de la inversión de Endesa en Enersis centrándose en la optimización de las actividades actuales y estableciendo las bases de un plan de expansión.**

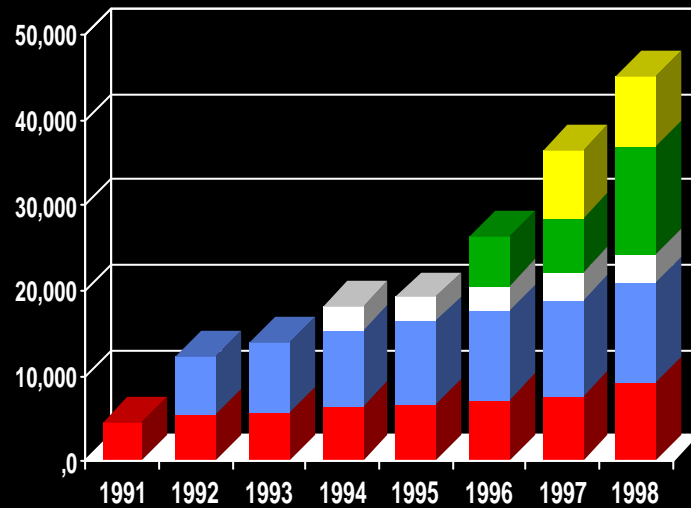


# Introducción

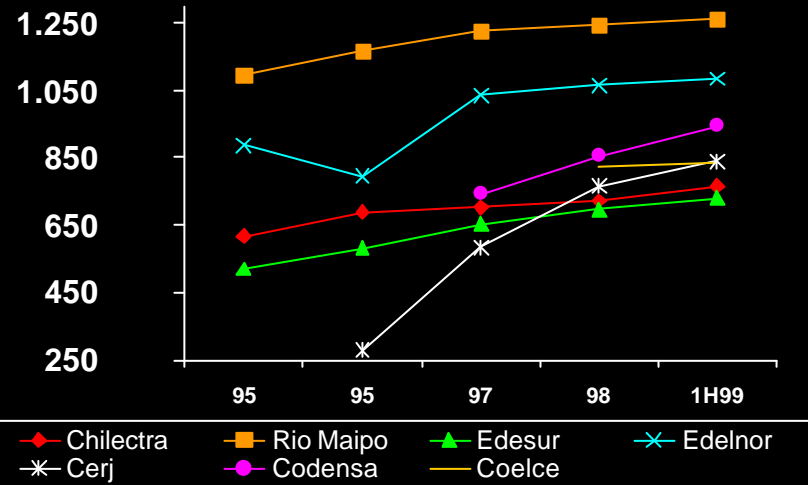
## Habilidad demostrada de Enersis

- Enersis tiene una historia con un pasado de desarrollo exitoso y una experiencia demostrada en la consecución de eficiencias.

Crecimiento de ventas (GWh)



Cientes por empleado



# **Introducción**

## **Fuerte compromiso de Endesa**



- **Endesa no es un recién llegado a la región: presencia continuada en Latinoamérica desde 1992.**
- **Endesa tiene un fuerte compromiso con sus inversiones en Latinoamérica, como lo demuestra el hecho de representar el 34,2% de su capacidad instalada total y el 50% de sus clientes.**
- **Endesa ha demostrado su capacidad para reestructurar actividades, como pone de manifiesto la reciente reestructuración de su grupo y el plan exitoso de reducción de costes.**

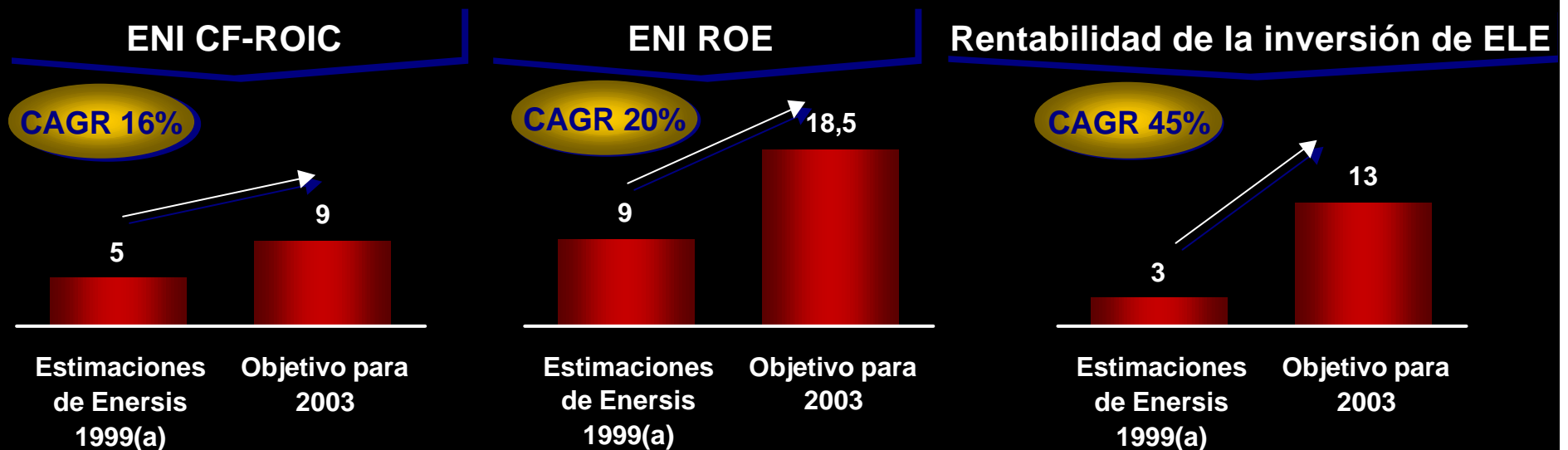
# Proyecto Génesis: Objetivos y organización

## Resumen



El Proyecto Génesis es el instrumento clave que mejor capta la oportunidad de creación de valor de las inversiones en Latinoamérica.

- El Proyecto Génesis está estructurado para optimizar los negocios existentes.
- El Proyecto Génesis está diseñado para permitir a Endesa y a todos los accionistas alcanzar sus objetivos para el año 2003 en Latinoamérica:



(a) Antes del Proyecto Génesis

# Proyecto Génesis: Objetivos y organización

## Objetivos



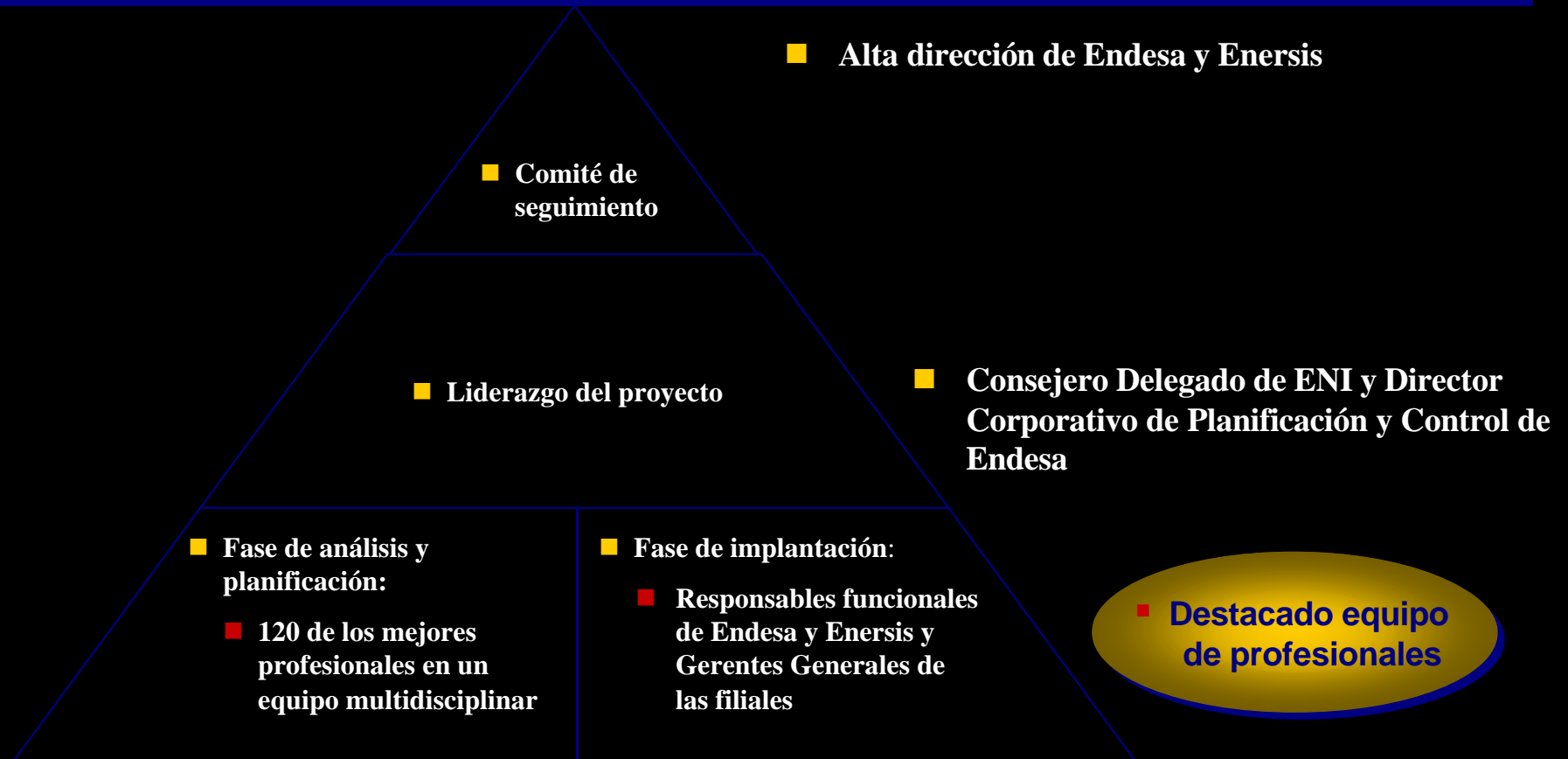
- Definir la visión y las aspiraciones de Endesa para el Grupo Enersis
- Evaluar la posición estratégica competitiva, económica y financiera del Grupo Enersis
- Dotar al Grupo Enersis con:
  - Un plan estratégico integral 99-03
  - Un esquema corporativo para desarrollar dicho plan

# Proyecto Génesis: Objetivos y organización

Alta dirección involucrada



El Grupo Endesa y Enersis han involucrado en el Proyecto Génesis a sus mejores recursos de gestión como garantía de alcance de sus aspiraciones





# Proyecto Génesis: Objetivos y organización

## Ahorros previstos



### Proyecto Génesis

**Menores gastos anuales: US\$ 635 M**  
**Menor inversión material anual: US\$ 210 M**

**Total: Mejoras anuales de US\$ 845 M**  
**en CF para el año 2003**

# Conclusiones



- **El Proyecto Génesis ha identificado y clarificado la oportunidad excepcional de Endesa para mejorar la rentabilidad de su mejor posición en Latinoamérica**
- **El Proyecto Génesis ha traducido las mejoras potenciales en planes concretos de acción**
- **Con la implementación del Proyecto Génesis, Endesa continuará expandiendo sus mejores prácticas operativas y financieras en Latinoamérica, actualmente una de las regiones más atractivas del mundo**
- **El Proyecto Génesis prevé mejoras anuales en cash flow de US\$ 835 M para el año 2003 (\*)**

(\*) antes de impuestos y socios minoritarios

# Índice



1

**Introduccion**

2

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

3

**Latinoamérica: Una historia muy atractiva**

4

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

5

**Política financiera y de inversión**

6

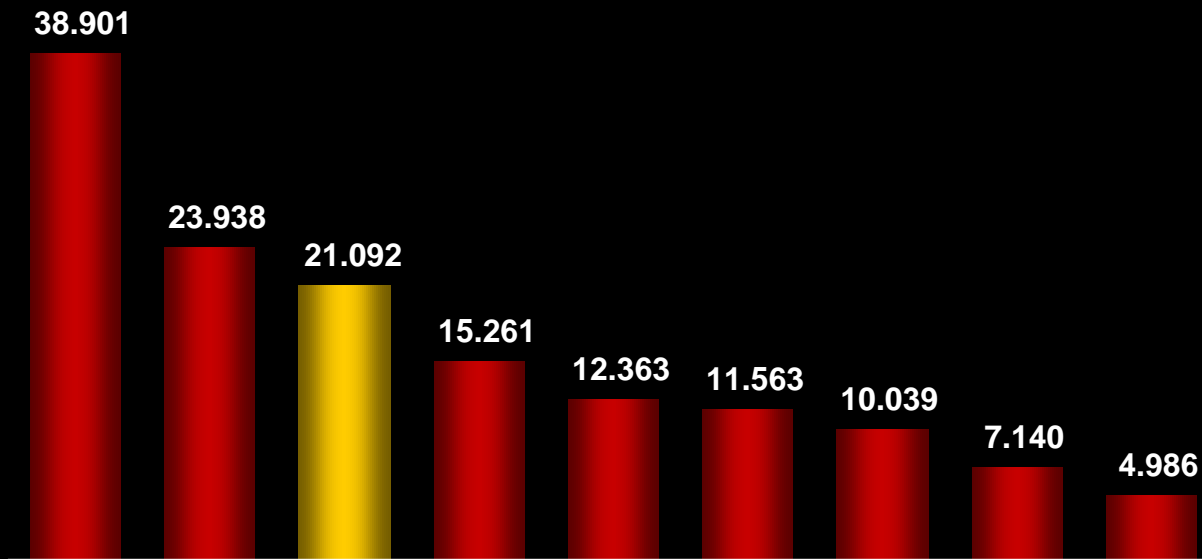
**Conclusiones**

# Liderazgo en Latinoamérica

## Una cartera única de activos



Liderazgo por Activos totales (US\$ millones)



Enersis es el primer grupo privado en Latinoamérica

Compañía	País	Áreas de negocio
Comisión Federal de Electricidad	Mexico	G/D
Cesp	Brasil	G
Grupo Enersis	Chile	G/D
Chesf	Brasil	G/D
Edelca	Venezuela	G
Furnas	Brasil	G
Cemig	Brasil	D
Luzy Fuerza del Centro	Mexico	G/D
Metro-politana	Brasil	D

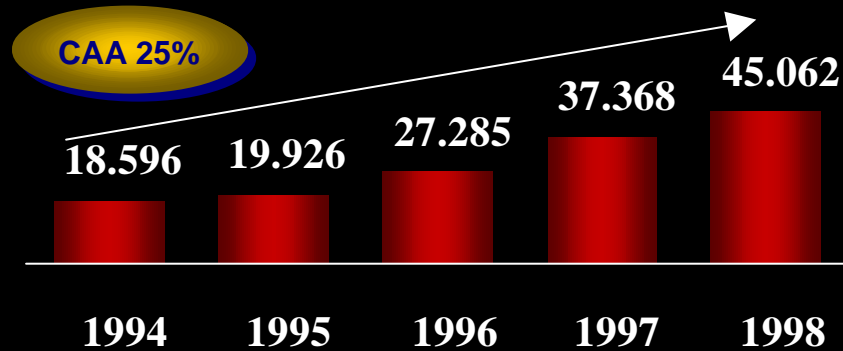
# Enersis: Liderazgo en Latinoamérica

## Una historia de crecimiento

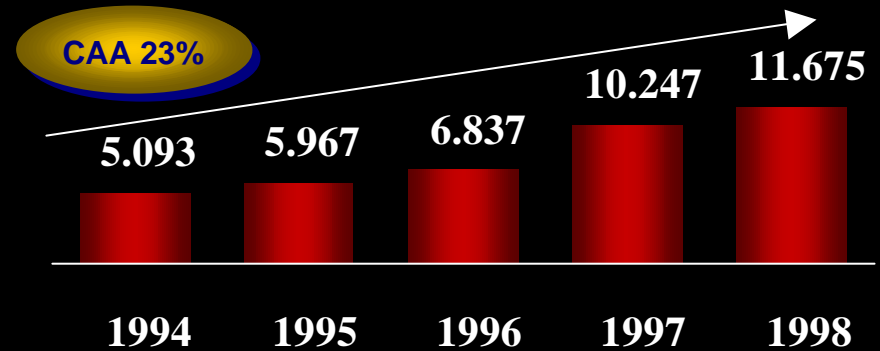


Hasta diciembre de 1998 los parámetros operativos y los activos totales han crecido a una tasa del 25-30% anual ....

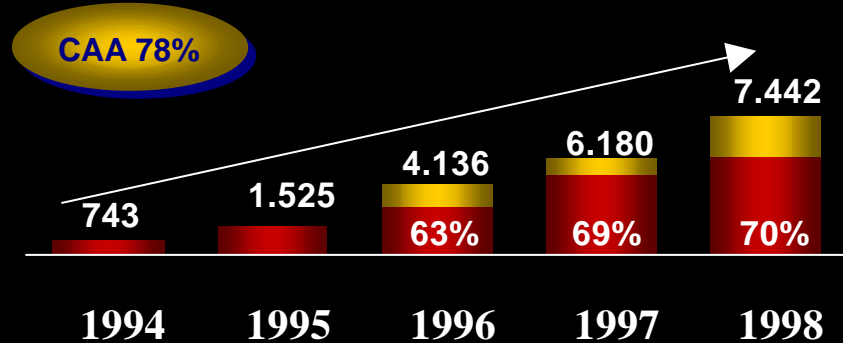
Ventas de Enersis (GWh)



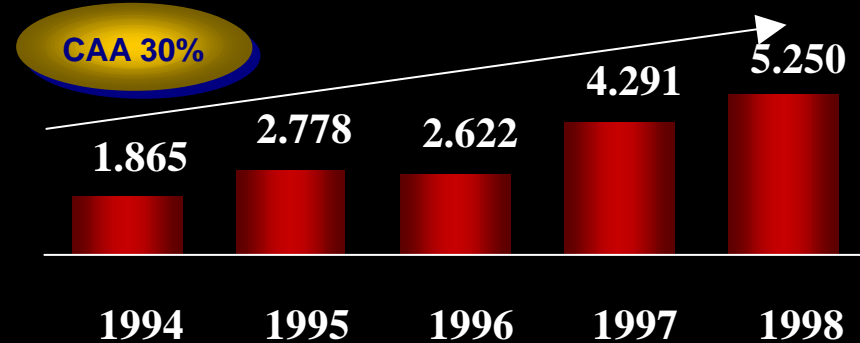
Capacidad instalada de Endesa Chile (MW)



Activos totales de Enersis (CHP bn)



Activos totales de Endesa Chile (CHP bn)

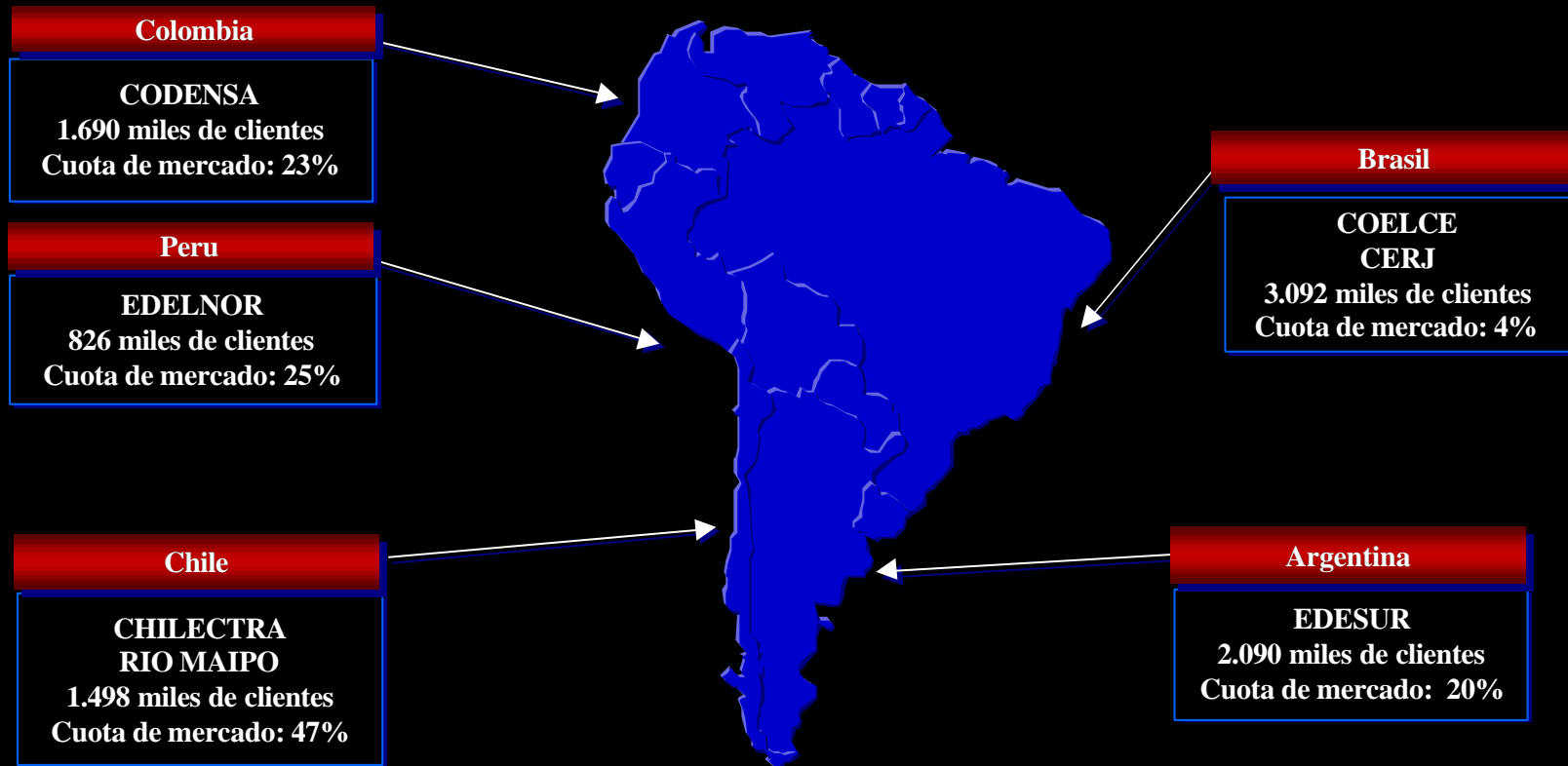


# Enersis: Liderazgo en Latinoamérica

## El mayor distribuidor eléctrico de Latinoamérica



**9,2 millones de clientes**





# Enersis: Liderazgo en Latinoamérica

## El mayor generador eléctrico de Latinoamérica

**11.700 MW**

### Colombia, 1998

- Capacidad instalada: 3.054 MW, 26% de Colombia
- Activos totales de generación: 10

### Brasil, 1998

- Capacidad instalada: 658 MW, 1.1% de Brasil
- Activos totales de generación : 1

### Peru, 1998

- Capacidad instalada: 809 MW, 26.0% de SICN
- Activos totales de generación : 6
- Líneas de transmisión: 538 Km

### Argentina, 1998

- Capacidad instalada : 3.631 MW, 20% de NIS
- Activos totales de generación : 4

### Chile, 1998

- Capacidad instalada: 3.522 MW, 45% de Chile
- Activos totales de generación : 21
- Sistema de transmisión en el SIC: 7.668 Km de líneas



# Enersis: Liderazgo en Latinoamérica

## Transmisión e interconexión



Los negocios de Transmisión e interconexión son actividades importantes y crecientes de Enersis

↔ **Transec. Compañía de transmisión de líneas operativas con una longitud total de 6.991 km (Total red chilena: 7.668 km)**

↔ **Gas Atacama. Bombeo de gas por gasoducto de Argentina al norte de Chile. Posee 925 km, y una capacidad diaria de bombeo de 8,5 mn m<sup>3</sup>**

↔ **Cien. Sistema de interconexión entre Argentina-Brazil, con una capacidad prevista de 2.000 MW.**

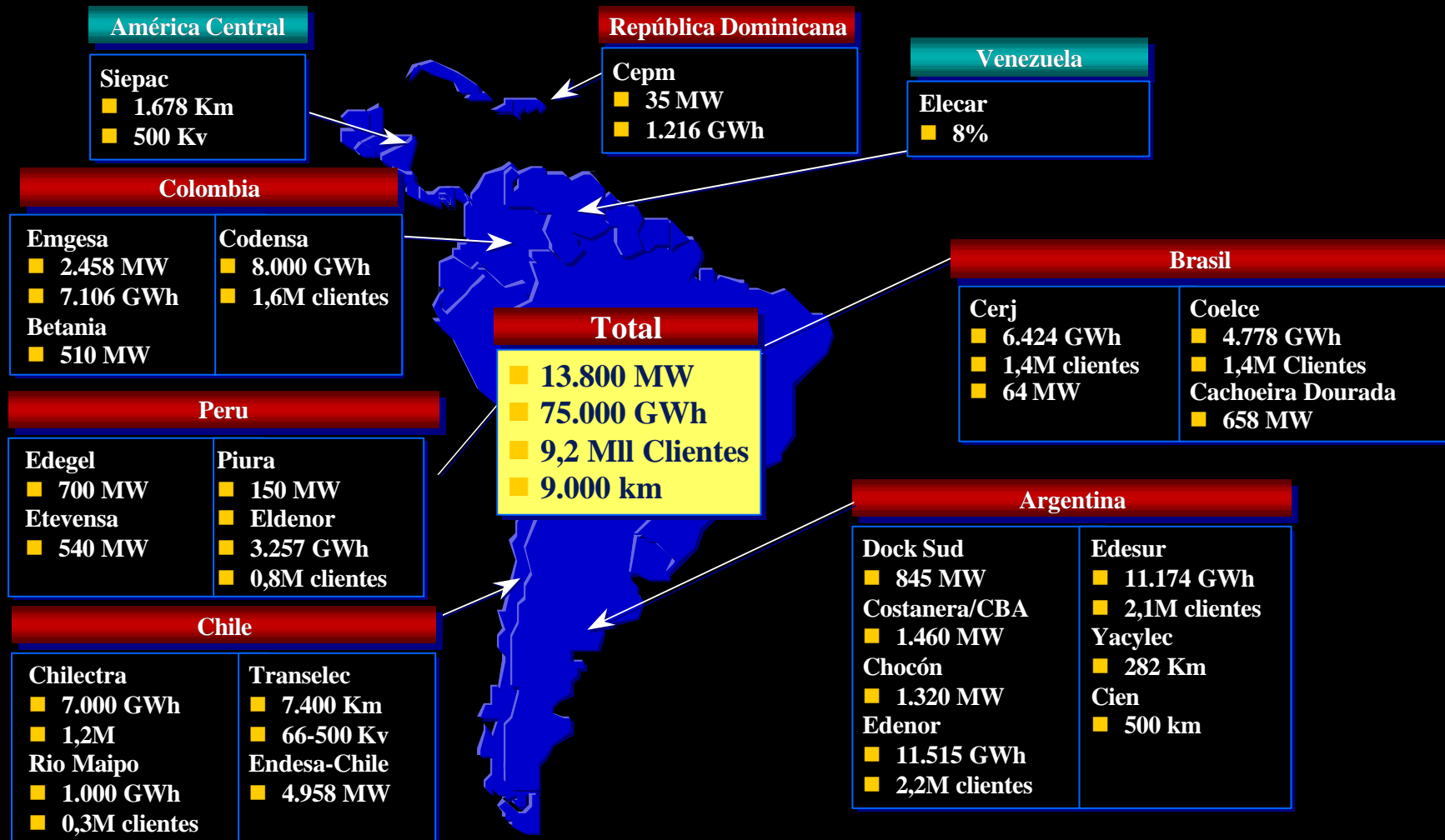






# Enersis: Liderazgo en Latinoamérica

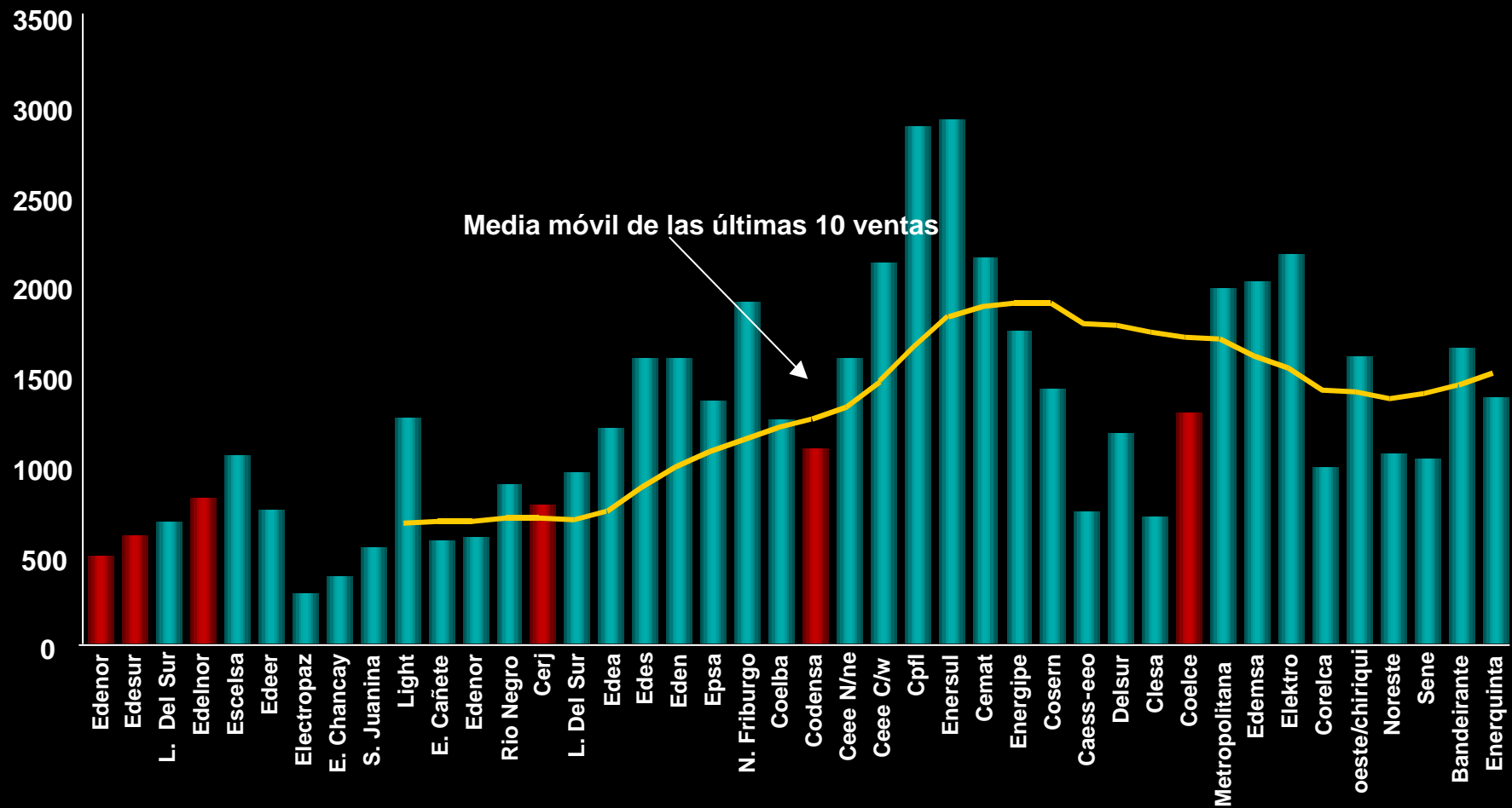
## ENI + ELE: Una única cartera de activos bajo un solo grupo controlador



# Capacidad combinada de equipo para identificar adquisiciones atractivas



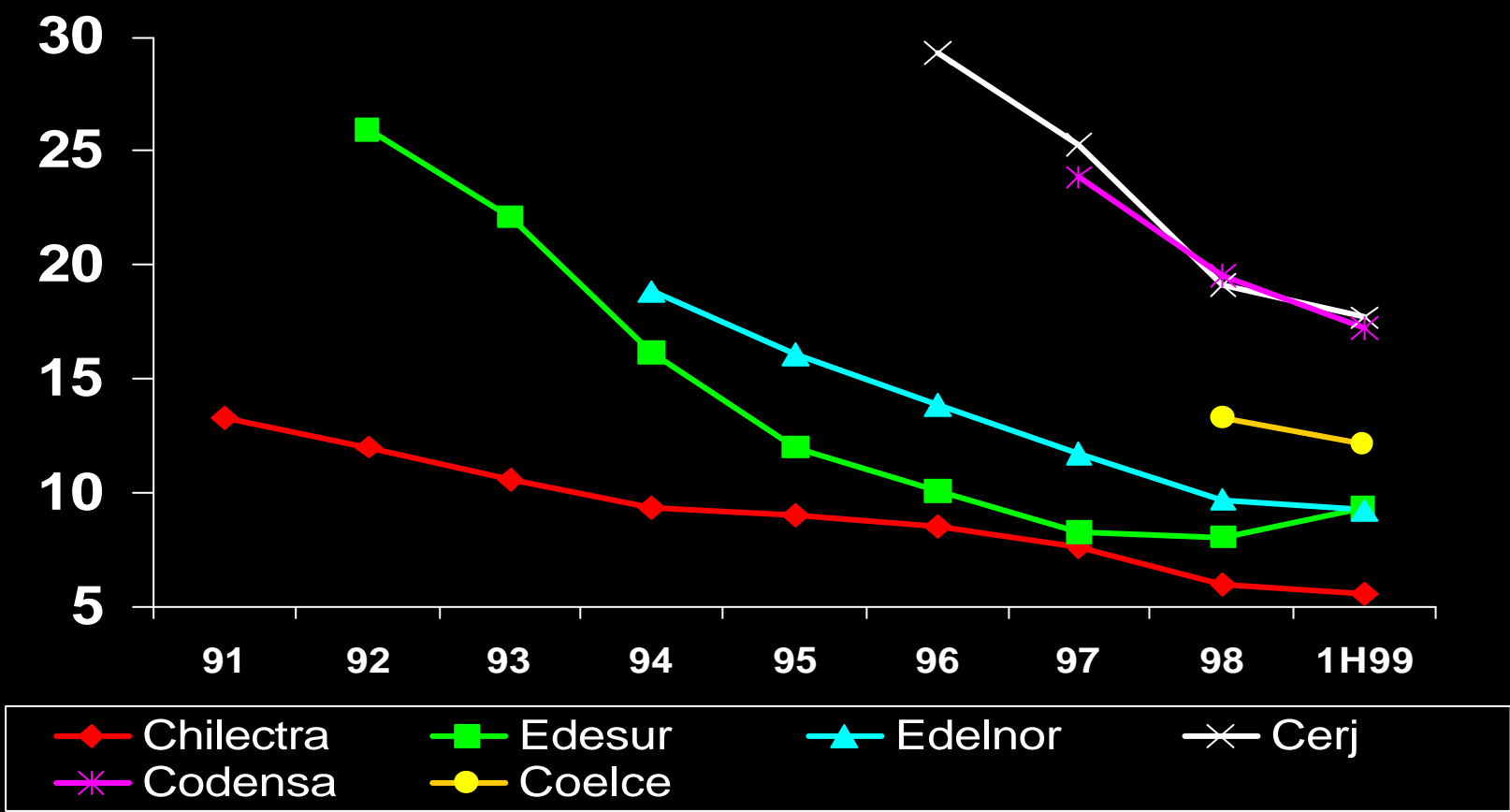
Precios de compra de las adquisiciones de distribuidoras latinoamericanas (EV/MWh en US\$)



# Experiencia operativa combinada de Endesa/Enersis



## Reducción de pérdidas de energía



# Índice



1

**Introducción**

2

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

3

**Latinoamérica: Una historia muy atractiva**

4

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

5

**Política financiera y de inversión**

6

**Conclusiones**

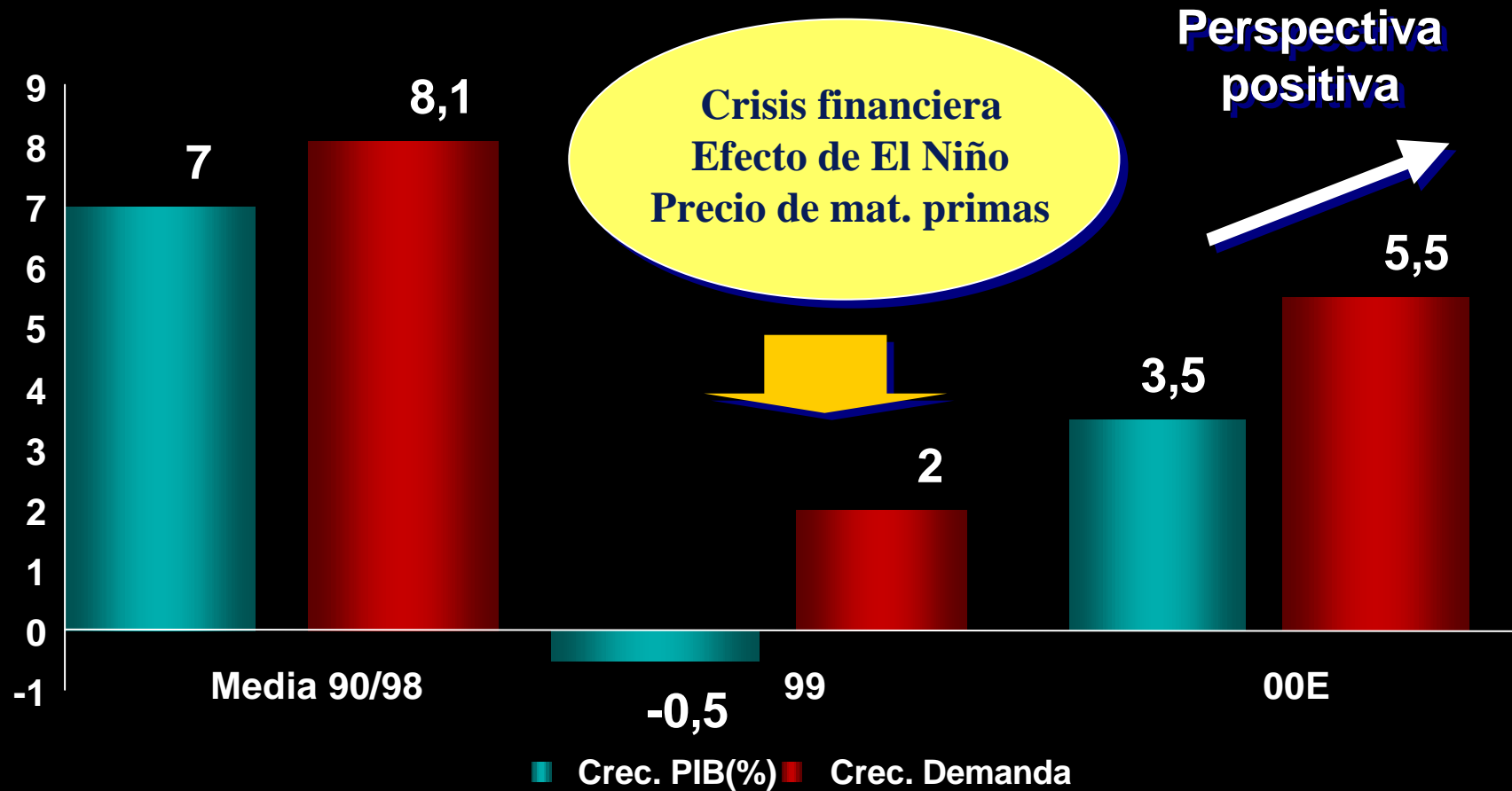
# Latinoamérica: Una historia muy atractiva

## Previsiones macroeconómicas optimistas



	Crecimiento del PIB				
	1997	1998	1999E	2000E	
			CFI	CFI	FMI
<b>Argentina</b>	<b>8,1</b>	<b>3,9</b>	<b>-3,2</b>	<b>2,8</b>	<b>1,5</b>
<b>Brasil</b>	<b>3,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-0,5</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>
<b>Colombia</b>	<b>3,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>
<b>Chile</b>	<b>7,1</b>	<b>3,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>5,0</b>	<b>5,5</b>
<b>Perú</b>	<b>7,2</b>	<b>1,5</b>	<b>2,9</b>	<b>4,2</b>	<b>5,5</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>5,2</b>	<b>2,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,9</b>

# Latinoamérica: Una historia muy atractiva



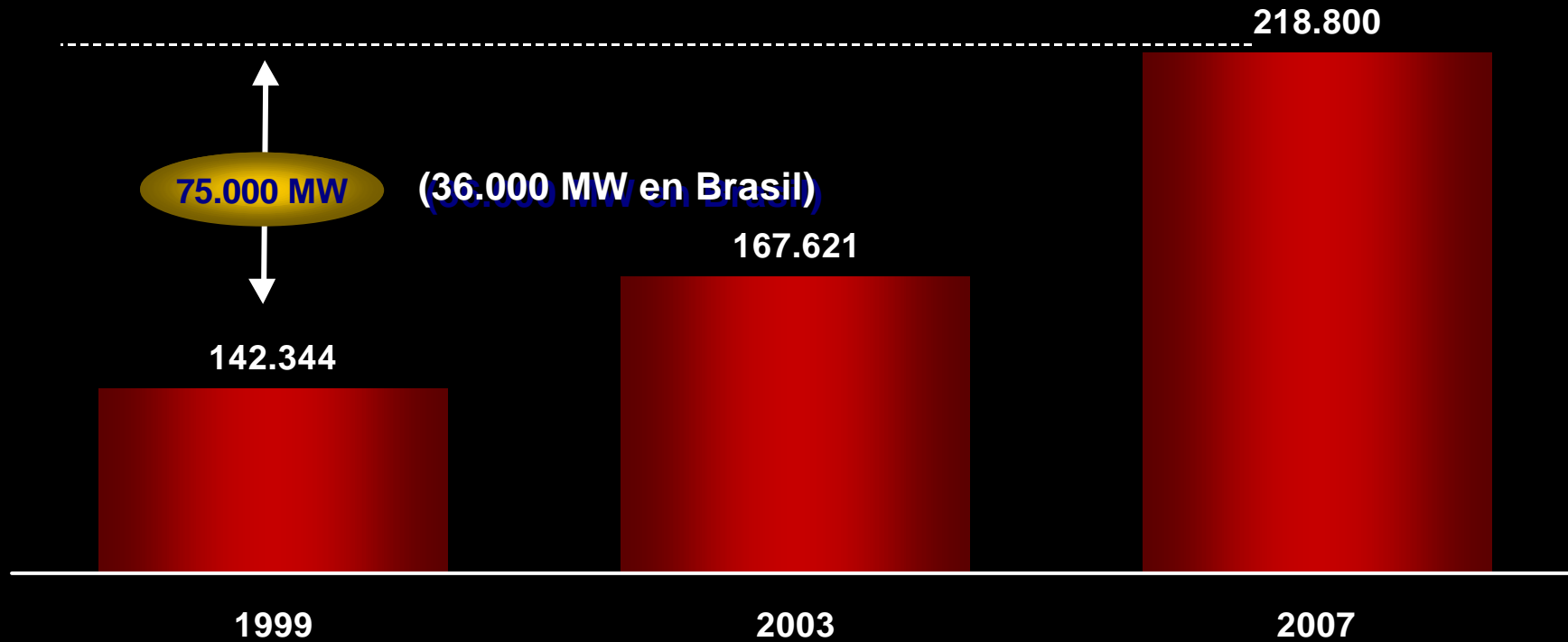
# Latinoamérica: Una historia muy atractiva

## Alto potencial de crecimiento



... tanto en capacidad como en consumo

Crecimiento de la capacidad instalada (MW)

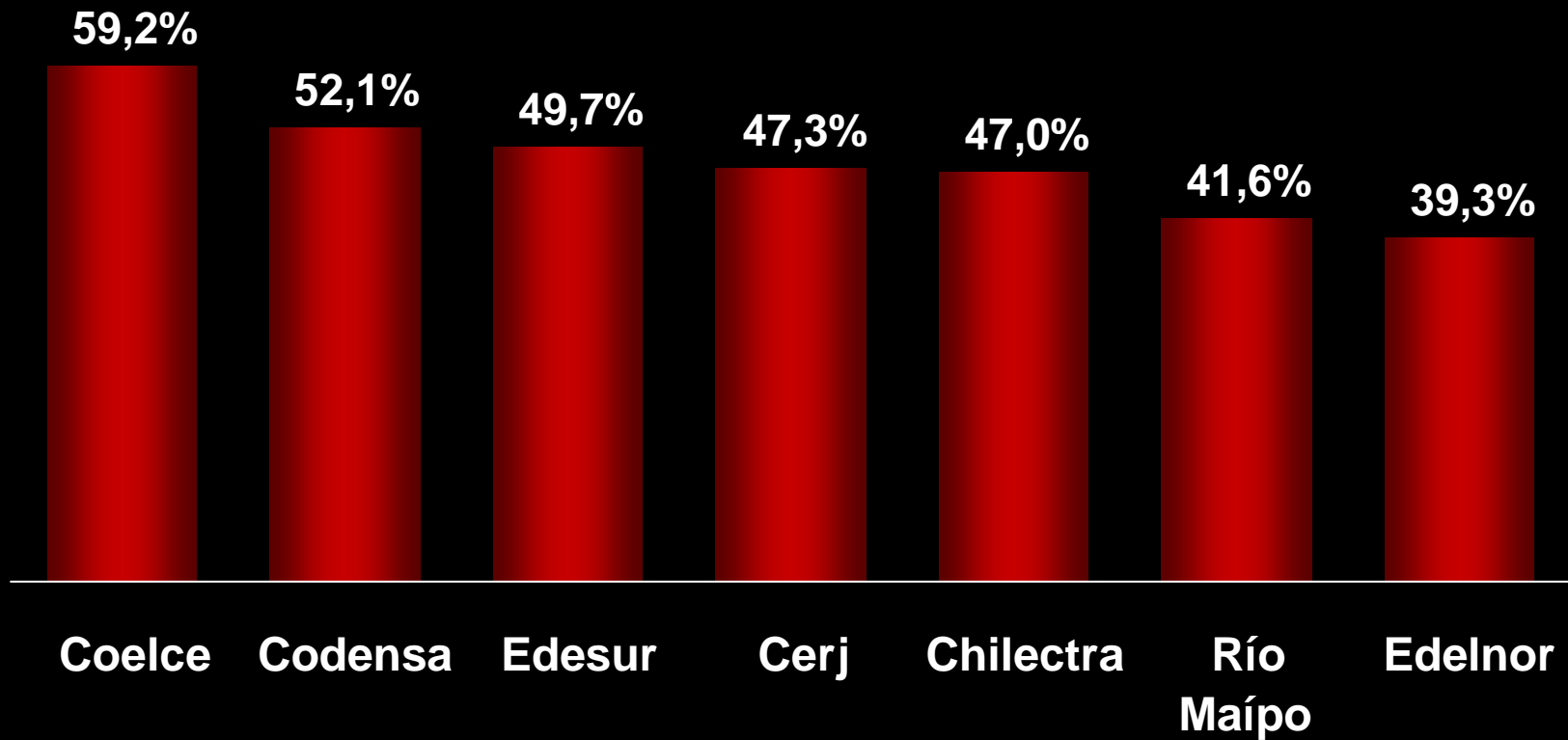


# Latinoamérica: Una historia muy atractiva

Elevados márgenes de distribución durante largos períodos ( $\geq 5$  años)



Latinoamérica ofrece márgenes de distribución justos





# Índice



1

**Introducción**

2

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

3

**Latinamérica: Una historia muy atractiva**

4

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

5

**Política financiera y de inversión**

6

**Conclusiones**

# Proyecto Génesis: Creación de valor

## Resumen



- **Etapas del proyecto**

- **Resultados del proyecto**

# Proyecto Génesis: Etapas



**Diagnosticar:  
Situación  
actual**

**Definición de  
objetivos**

**Planificación y  
Programación**

**Implementación  
y  
seguimiento**

# Proyecto Génesis: Diagnóstico



**Diagnóstico:  
Situación  
actual**

- **120 personas**
- **3 equipos operativos por compañías**
- **1 equipo corporativo**
- **10 áreas analizadas**
- **Fuerte concentración en detectar significativas oportunidades de mejora de CF.**
- **Llevado a cabo en Mayo-Junio**

# Proyecto Génesis: Diagnóstico

## Potencial de mejoras



### Asuntos operativos

- Oportunidad de obtener importantes eficiencias operativas en
  - Distribución
  - Generación
  - Estructura

### Asuntos de estructura financiera

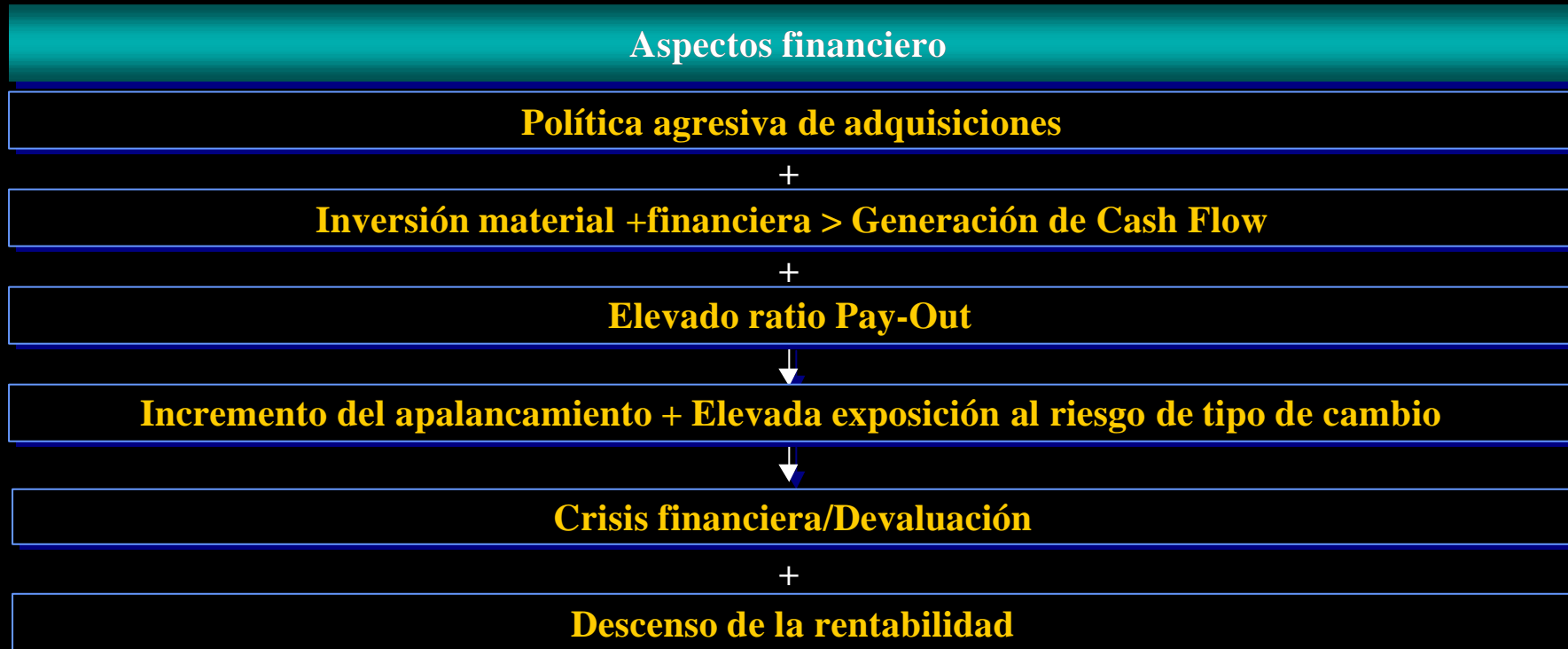
- Estructura corporativa débil:
  - Ausencia de políticas funcionales
  - Ni sinergias, ni economías de escala
  - Varias unidades de negocio no añaden valor económico

**Sistemas preparados para el efecto 2000**



# Proyecto Génesis: Diagnóstico

## Potencial de mejoras



**Necesarios una mayor rentabilidad y cash flow**

# Proyecto Génesis: Diagnóstico

## Conclusiones



- Sin sorpresas negativas
- Excelente potencial de mejoras operativas y corporativas
- Mayor rentabilidad y cash flow necesario
- Directivas estratégicas identificadas para acciones futuras

# Proyecto Génesis: Creación de valor



**Diagnóstico:  
Situación  
actual**

**Definición de  
objetivos**

**Planificación &  
Programación**

**Implementación  
y  
seguimiento**



# Proyecto Génesis: Definición de objetivos



**Definición  
de objetivos**

- **Altos directivos de ENI**
- **Directivos generales de 27 compañías**
- **170 ejecutivos del Grupo ENI**
- **Proceso de Top down and bottom-up**
- **Dirección por sistema de objetivos**
- **Llevado a cabo en Julio**

# Proyecto Génesis: Definición de objetivos

## Punto de partida: Visión ambiciosa de Endesa para Enersis



### ■ Visión

- Maximizar el valor de la inversión de todos sus accionistas
- Alcanzar niveles de competitividad de primer orden en todos sus negocios
- Mantenerse como el Grupo industrial de referencia en la economía chilena
- Liderar el desarrollo energético en Latinoamérica

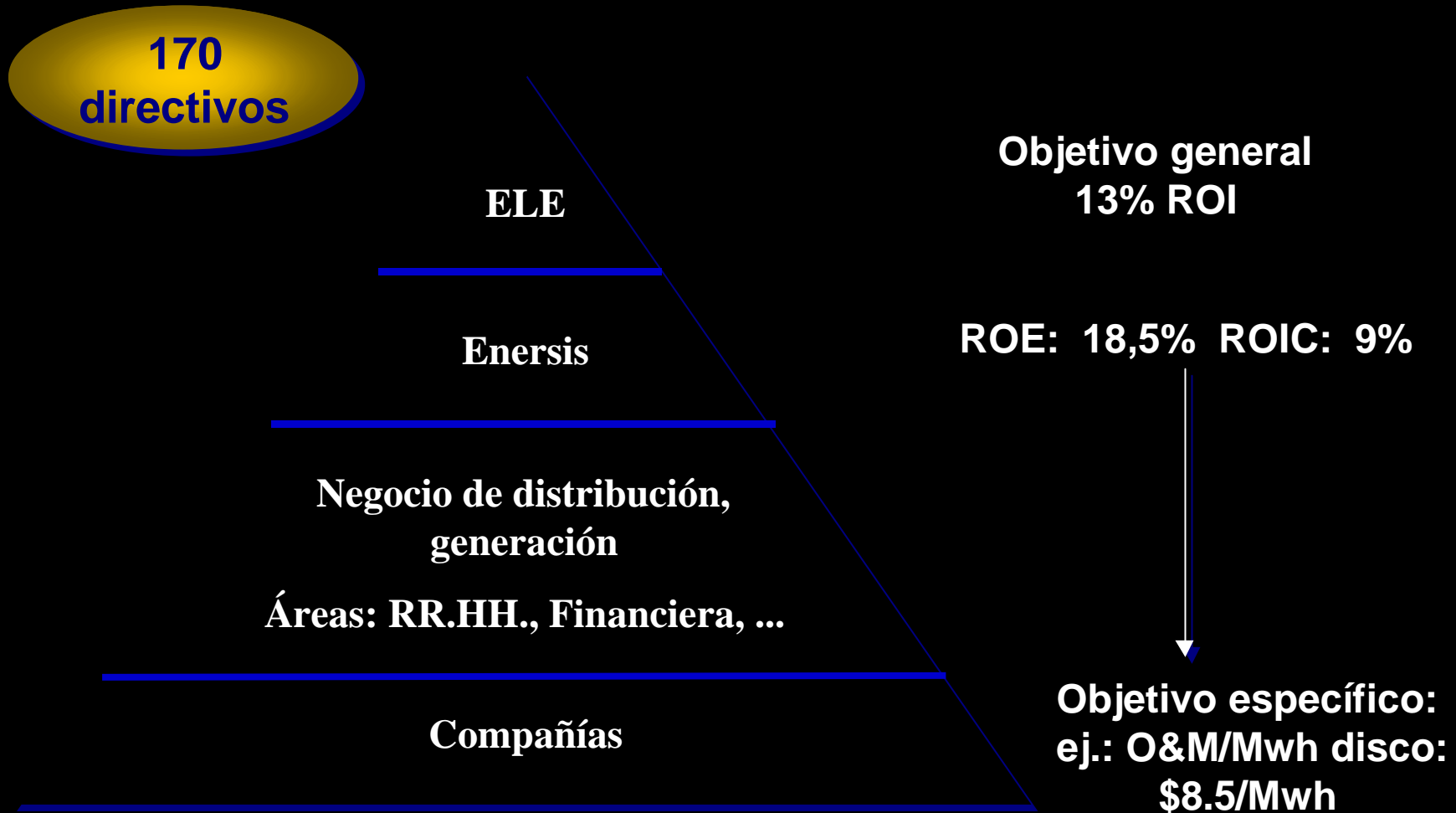
### Objetivos de Enersis 2003 (\*) (Consolidado)

1. Lograr un ROIC del 9% en sus operaciones
2. Alcanzar un ROE del 18,5%
3. Proporcionar en el año 2003 una rentabilidad del 13% ROI para Endesa

(\*) antes de impuestos y socios minoritarios

# Proyecto Génesis : Definición de objetivos

Definir desde lo general a lo específico



# Proyecto Génesis: Creación de valor



**Diagnóstico:  
Situación  
actual**

**Definición  
de objetivos**

**Planificación &  
Programación**

**Implementación  
y  
seguimiento**

# Proyecto Génesis: Planificación y Programación



**Planificación &  
Programación**

- Para asegurar el éxito del proceso
- 12 planes de negocio corporativo
- 27 planes de negocio por compañías
- Sistema homogéneo de planificación
- Misiones, objetivos...
- Planes detallados de acción

**Plan de  
negocio  
de ENI  
(99-03)**

# Proyecto Génesis: Planificación & Programación

## Desglose por proyectos específicos



### A. Proyecto por área operativa

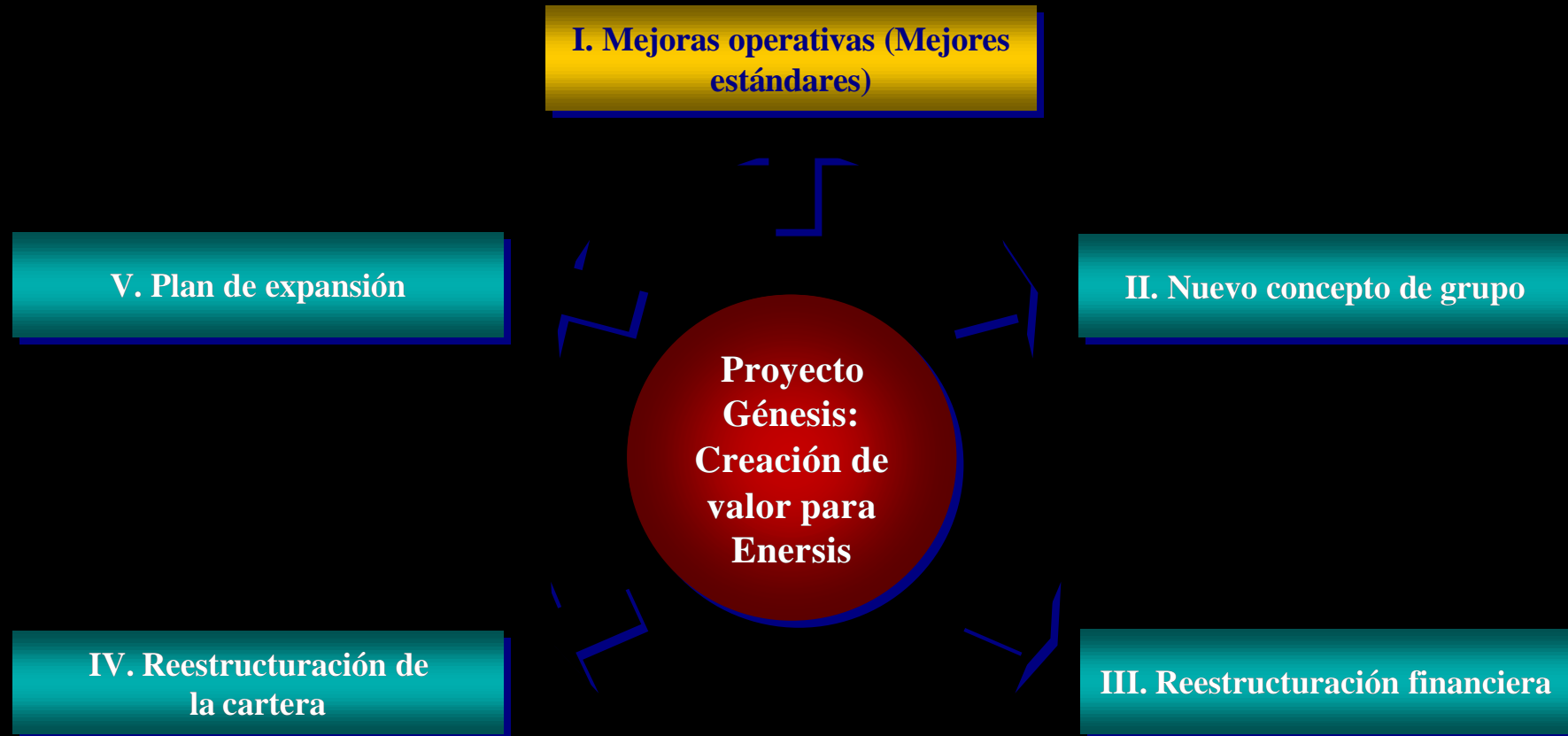
- Técnicas de distribución
- Marketing de distribución
- Generación
- RR.HH.
- Organización y POE
- Sistemas y telecomunicaciones
- Compras
- Regulación
- Administración y Finanzas
- Corporativo y Reestructuración
- Plan 600 días
- Comunicación

### B. Proyecto por compañía

### C. Plan de expansión

Plan de negocio del grupo ENI

# Proyecto Génesis: Resultados



# Proyecto Génesis: Mejoras operativas

## Objetivos



### Ratios operativos

#### Distribución

- Pérdidas
- Coste de O&M /MWh
- Inversión/MWh

Para conseguir el nivel de Endesa España en 1999 para el año 2003

#### Generación

- Coste de O&M/MWh generados
- Coste de O&M /KW

Para conseguir los mejores niveles de Endesa Chile en 1998 para el año 2003

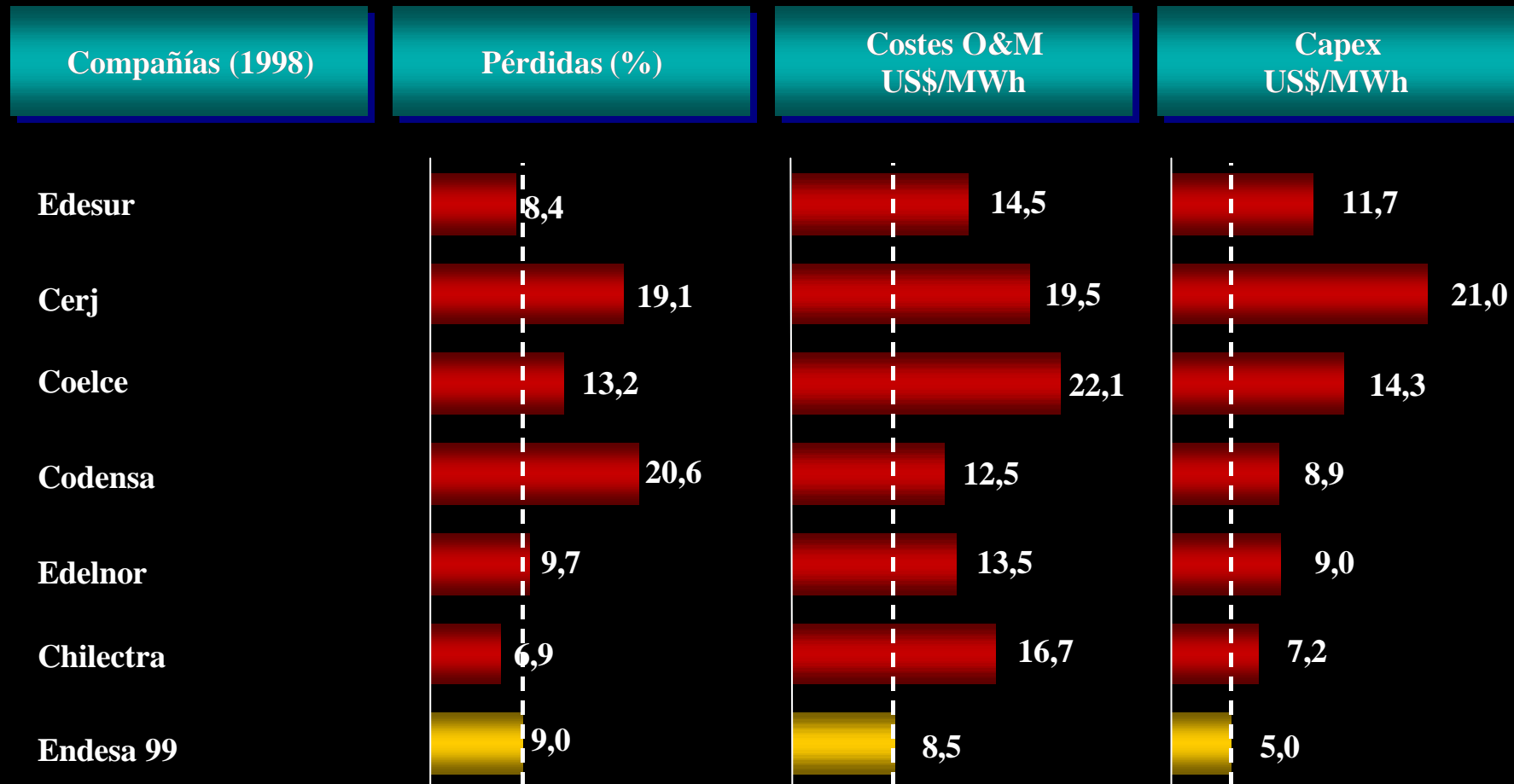
Ahorros operativos totales

US\$ 344 M



# Proyecto Génesis: Mejoras operativas

## Mejoras potenciales en distribución





# Proyecto Génesis: Mejoras operativas

## Objetivos en Distribución

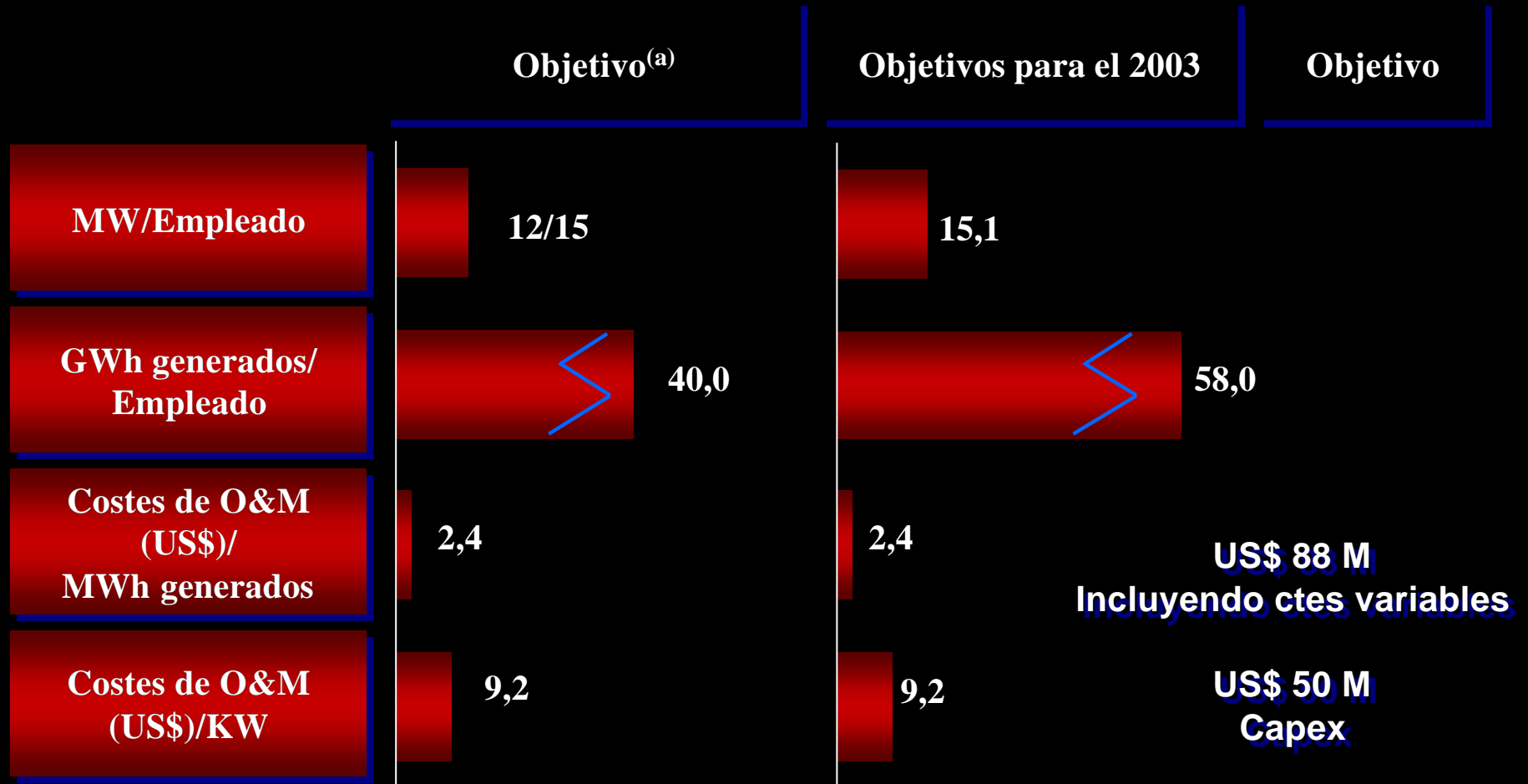
		Parámetro	Objetivos para 2003	Cantidad esperada
Objetivos	Disciplina de mercado	■ Pérdidas (%)	8,0	US\$ 160 M
	Ventas de energía	■ Coste de O&M <sup>(a)</sup> (US\$)/MWh	8,5	US\$ 149M
		■ Capex Investment (US\$)/MWh	5,2	US\$ 160 M
Objetivos implicados	Base de clientes	■ Coste de O&M <sup>(a)</sup> (US\$)/Cliente	46,3	
		■ Capex Investment (US\$)/Cliente	30,5	
	Dimensión de la plantilla	■ Clientes/ Empleado	1.679	
		■ KWh/ Empleado	9.136	

(a) Costes fijos totales

Fuente: Dirección Corporativa de Planificación y Control 16/9/99

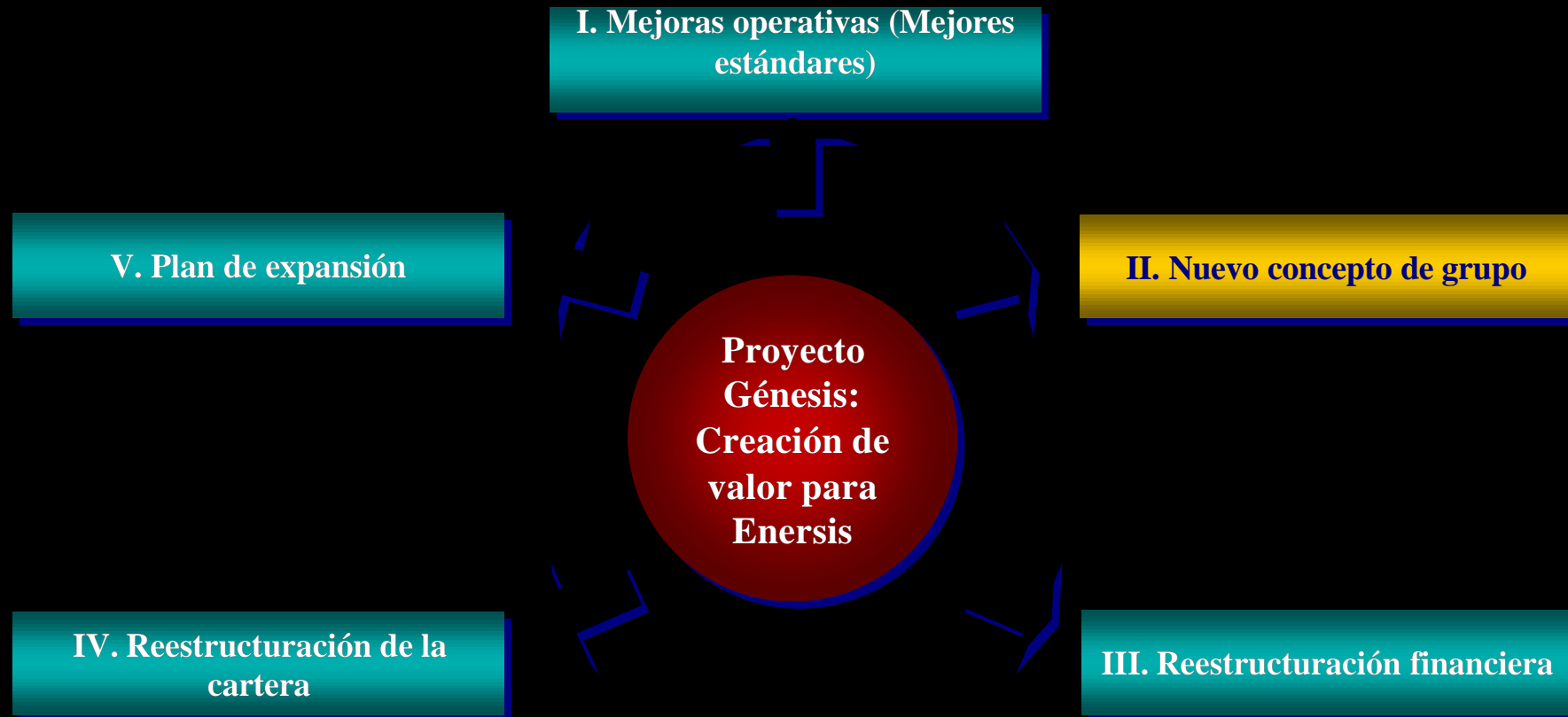
# Proyecto Génesis: Mejoras operativas

## Objetivos en Generación



(a) Máximos niveles internos para las compañías de Endesa Chile en 1998

# Proyecto Génesis: Resultados



# Proyecto Génesis: El nuevo concepto de grupo



**Objetivo**

Reducir costes de estructura en un 45%

**Estrategias**

El nuevo modelo corporativo

Incremento de la productividad

Centralización

Rediseño de Procesos y Sistemas

Externalización/Internalización

Ahorros totales en el año 2003: U\$156 M  
de los cuales US\$ 91 M costes de Gen. y Dist.

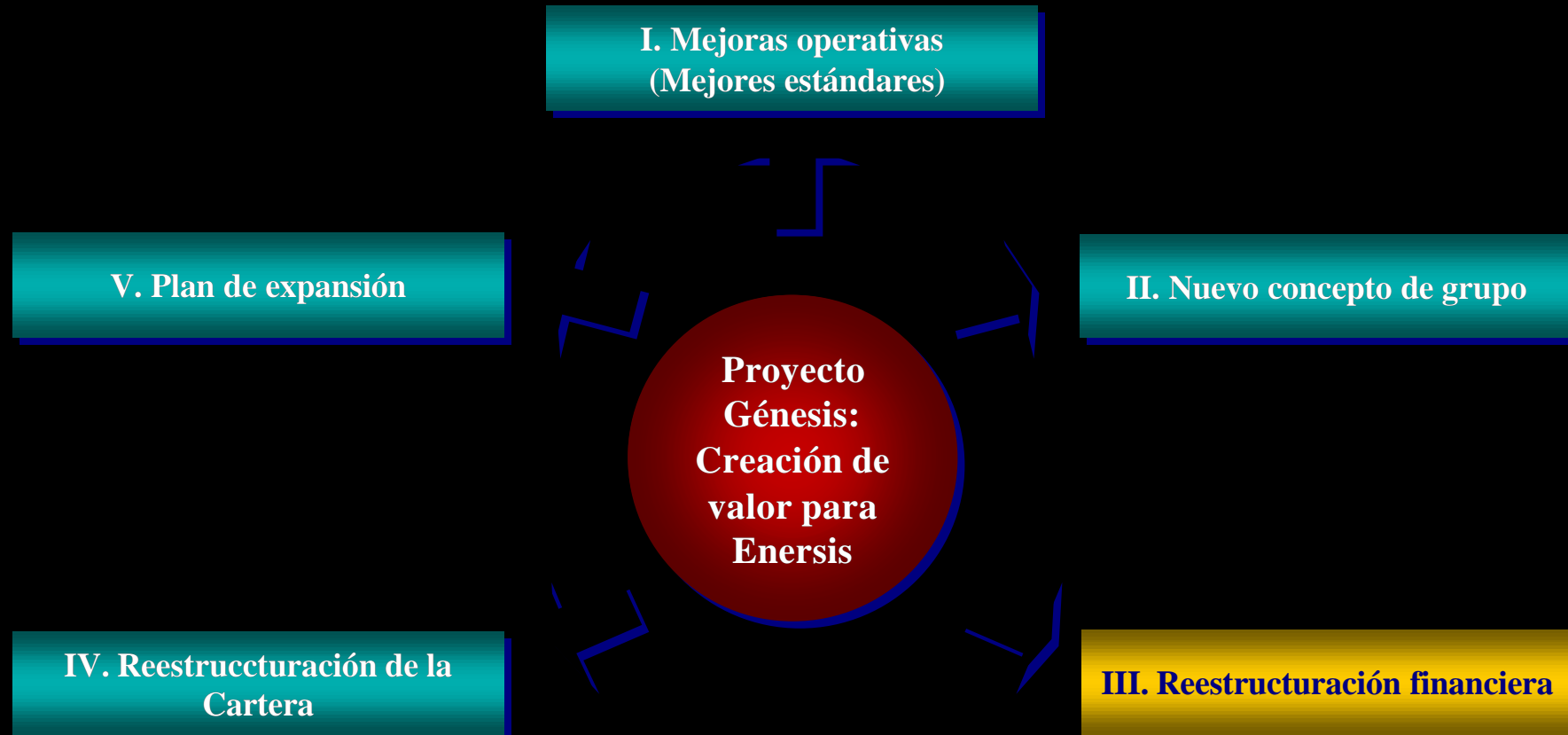
# Proyecto Génesis: El nuevo concepto de grupo

## Evolución de la plantilla



**Antes del plan de expansión**

# Proyecto Génesis: Resultados



# Proyecto Génesis: Reestructuración financiera



Objetivo	Planes de desarrollo	Ahorros anuales estimados (millones US\$)
<p>Un menor coste medio de la deuda y una gestión financiera optimizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajar el coste financiero de la deuda gestionable (US\$ 3.500 Millones)*</li> <li>■ Uso de nuevos instrumentos y mercados</li> <li>■ Gestión del riesgo de cambio y de tipo de interés</li> <li>■ Integración de la gestión financiera</li> <li>■ Optimización de la estructura financiera de acuerdo con el régimen fiscal, regulación y riesgos de cada país</li> </ul>	<p>135</p>

(\*) Ahorros anuales ya alcanzados de 75 millones de dólares

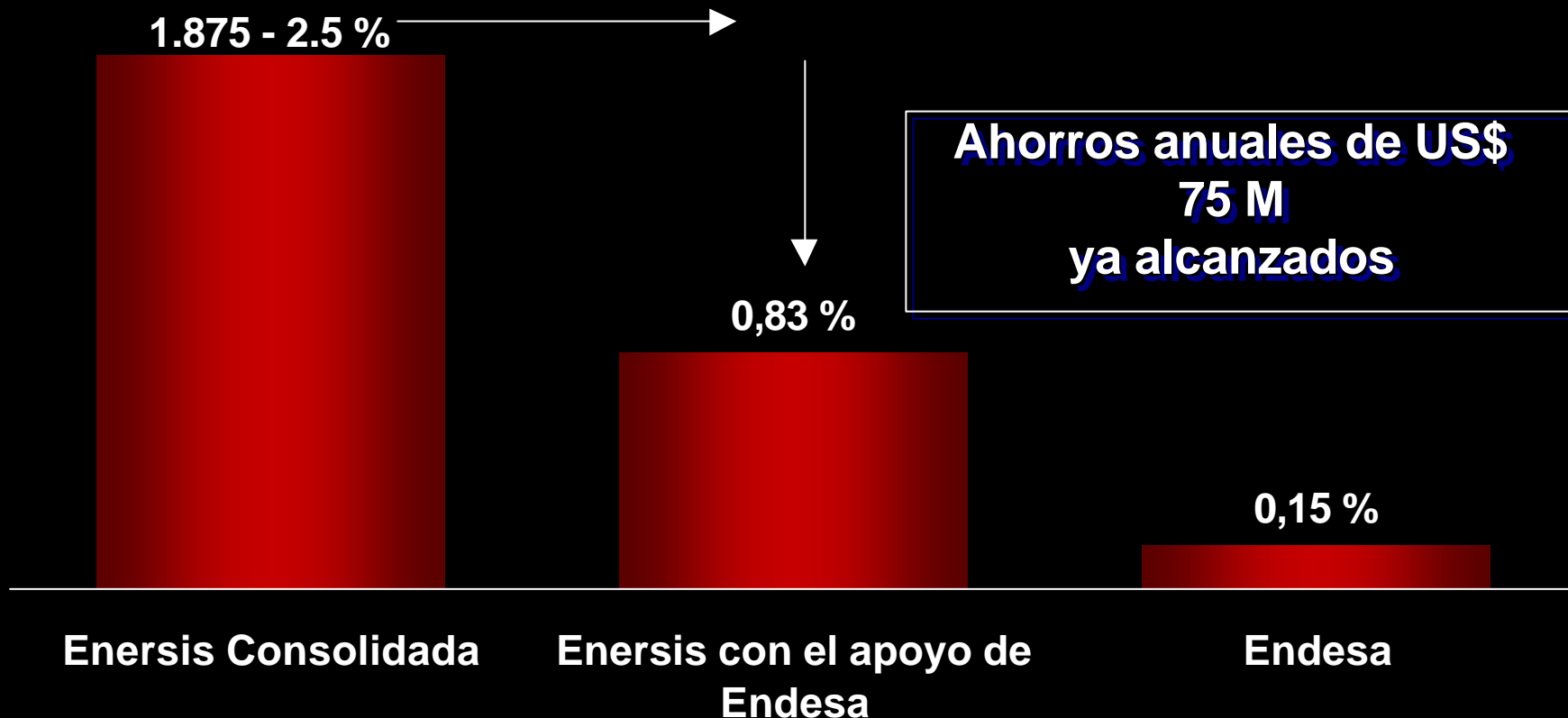


# Proyecto Génesis: Creación de Valor

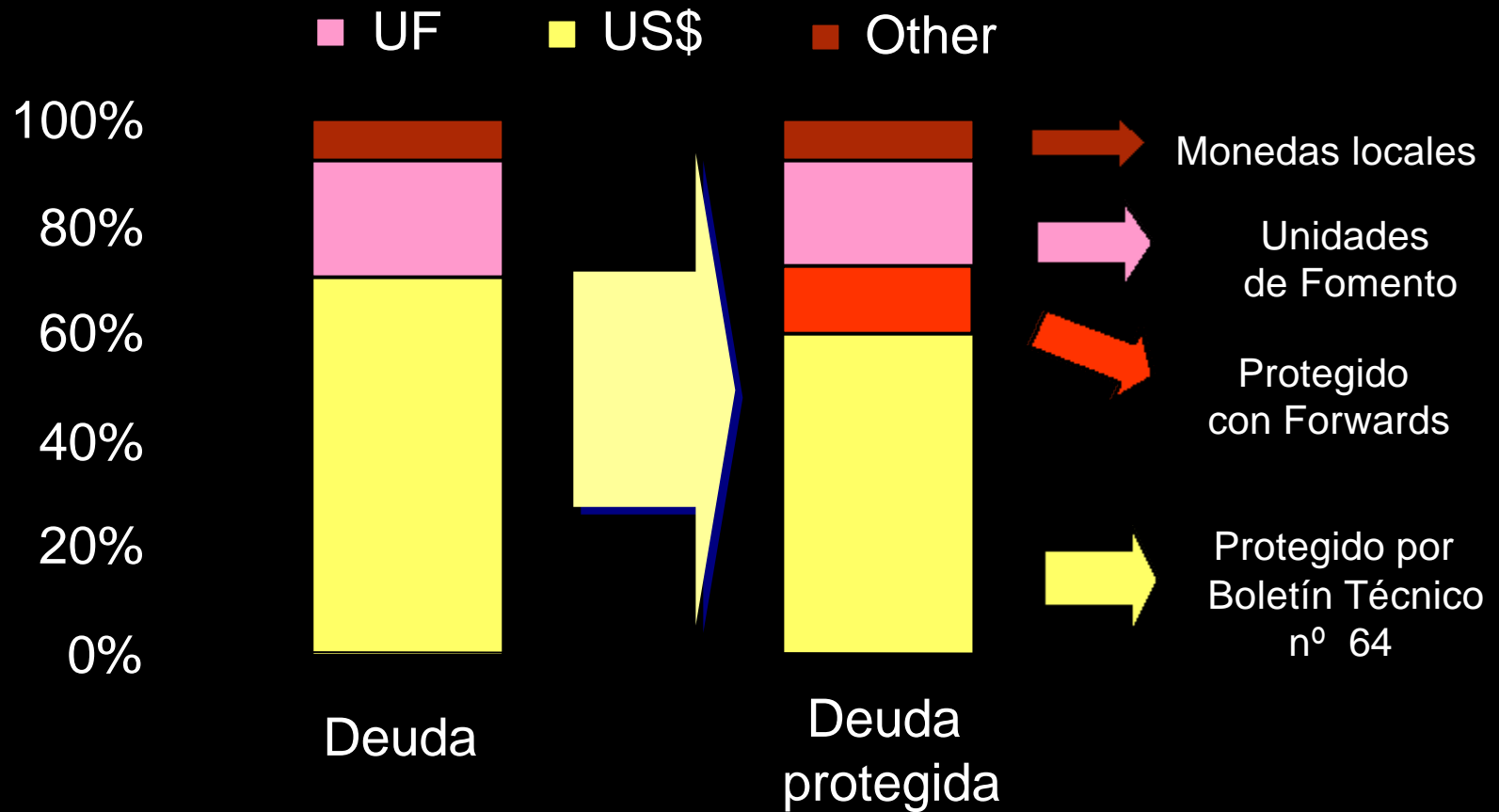
## Refinanciación - Coste de la deuda



### Coste de la deuda soberana a dos años (margen sobre el Libor)



# Proyecto Génesis: Gestión del riesgo de cambio

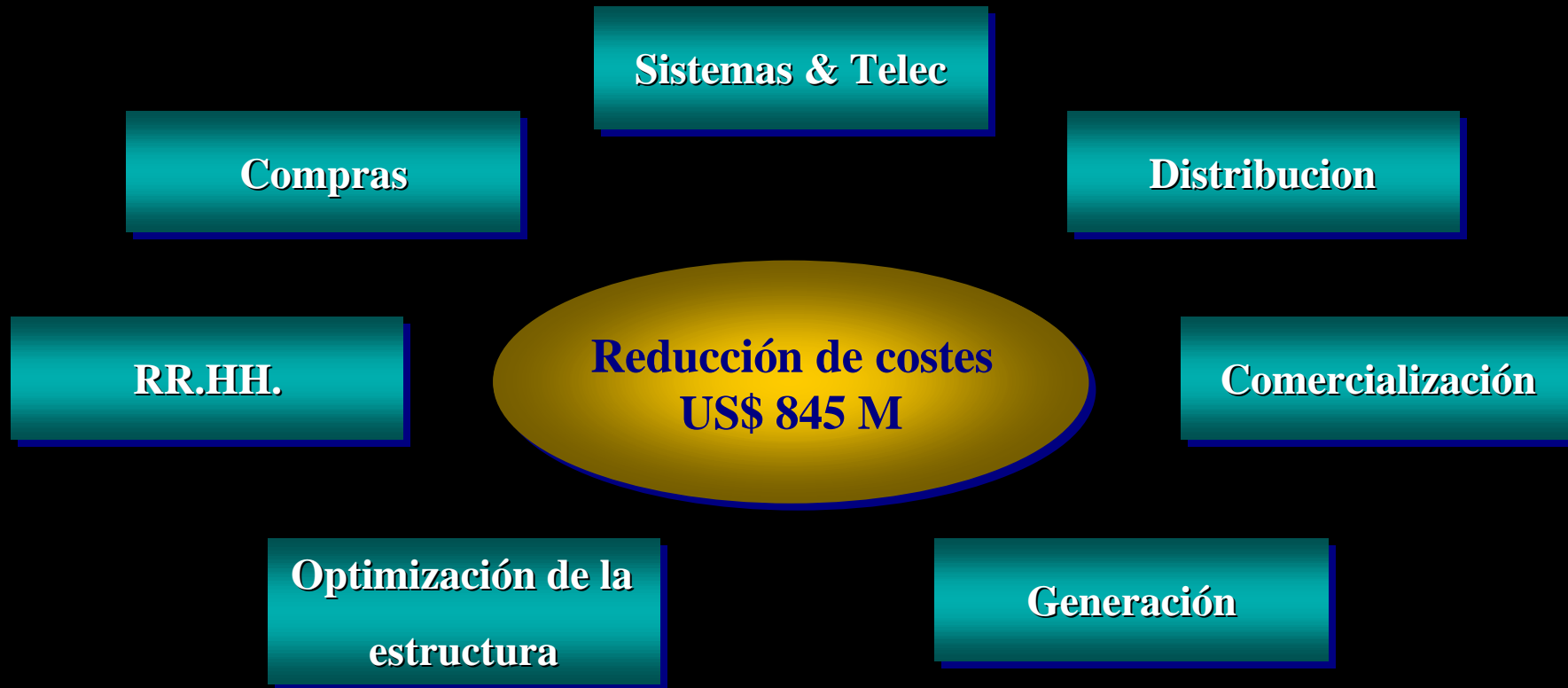


Después de reestructurar la deuda, redenominar los créditos, y transacciones forward, Enersis a nivel consolidado, bajo los criterios contables chilenos, está protegida



# En Resumen:

Todos los planes están fuertemente orientados hacia la reducción de costes

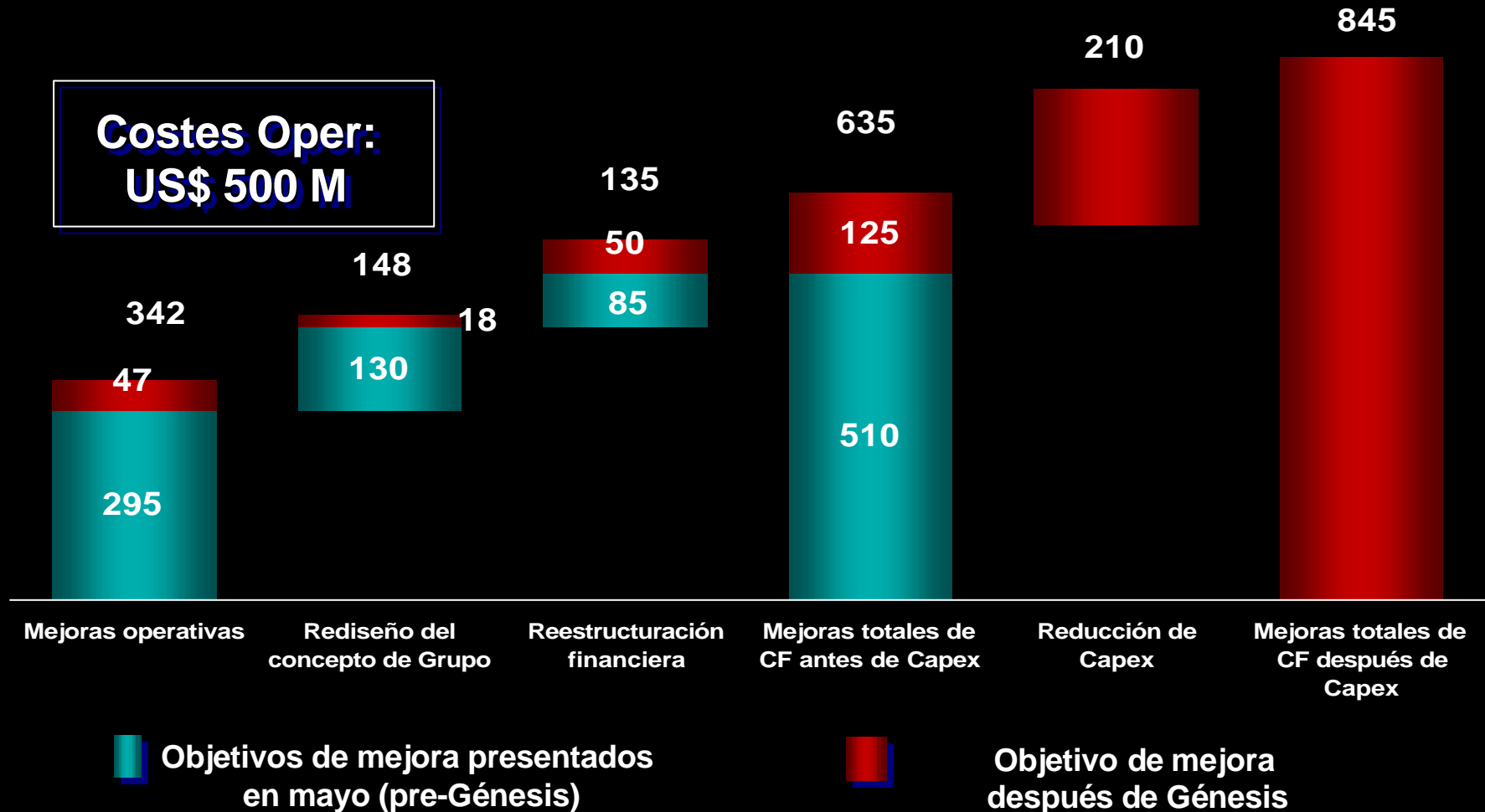


Asegurarse el control de costes e inversiones a priori a través del “plan 600-días”



# Proyecto Génesis: Plan de reducción de costes

Objetivo para el 2003 de ahorros anuales antes de impuestos (miles de dólares)



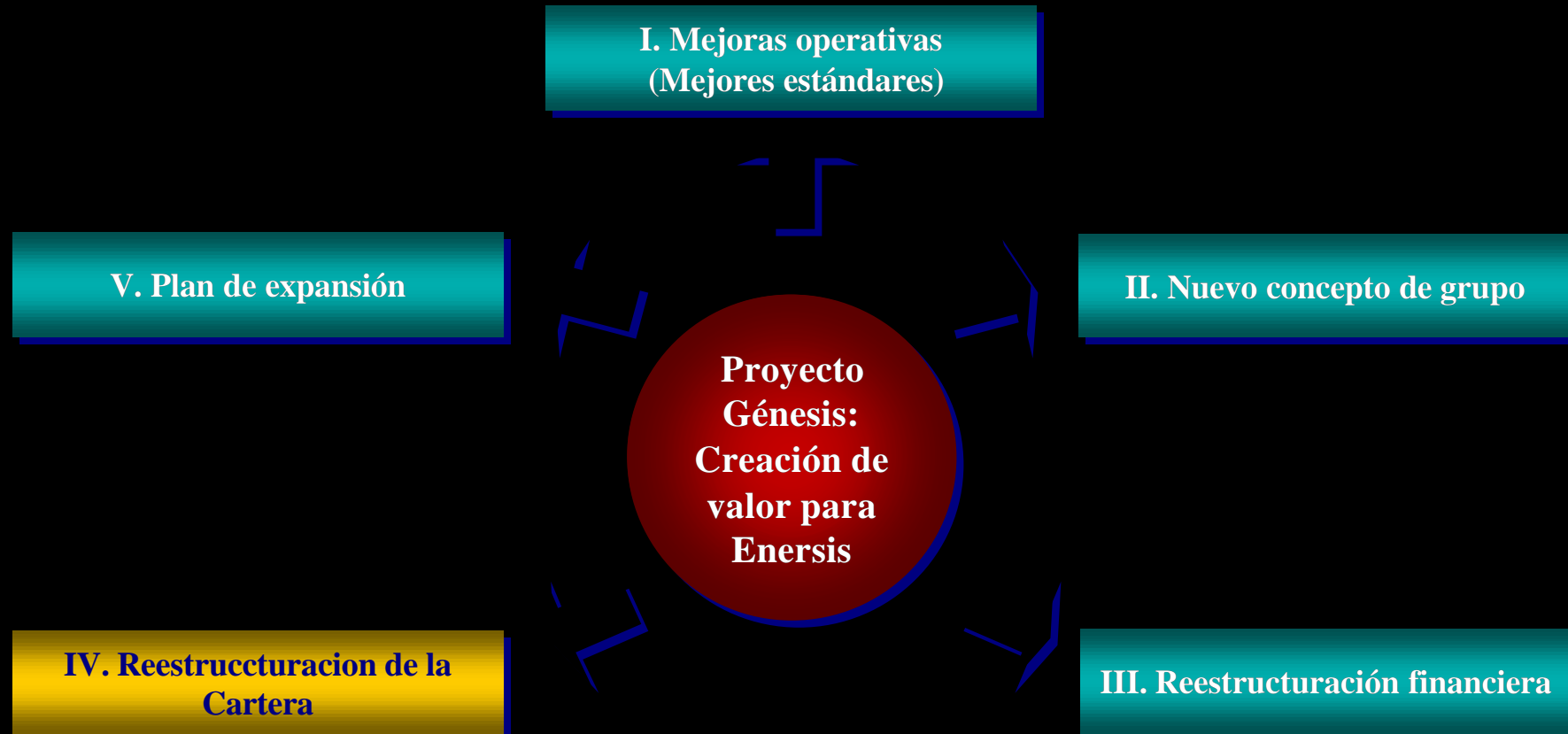
# Programa de reducción de costes: Síntesis



## OPERATIVOS

Negocio	Costes	Perdidas	Otros	Total Op.	Estruc.	Total
↓ Distribución	79	160	-	239	70	309
Generación	22	---	45	67	21	88
Otros/Corp	--	---	38	38	65	103
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>160</b>	<b>83</b>	<b>344</b>	<b>156</b>	<b>500</b>

# Proyecto Génesis: Resultados



# Proyecto Génesis: Reestructuración de la Cartera

## Politica de la reestructuración estratégica de la cartera



**Cartera de  
Enersis**

**Creación de valor en  
año 2003 (EVA>0)**

**Mantener/  
Aumentar**

**Sin creación de valor  
en año 2003  
(EVA<0)**

**“Plan de acción”**

**Considerar venta**

# Proyecto Génesis: Reestructuración de la Cartera

## Ventas potenciales de activos no estratégicos



■ EVA Positivo

■ Encaje en la cartera:

- Aptitudes
- Objetivos
- Mercados



■ Precio de transacciones recientes

■ Oferta/Demanda



# Proyecto Génesis: Reestructuración de la Cartera



- Reestructuración estratégica de cartera

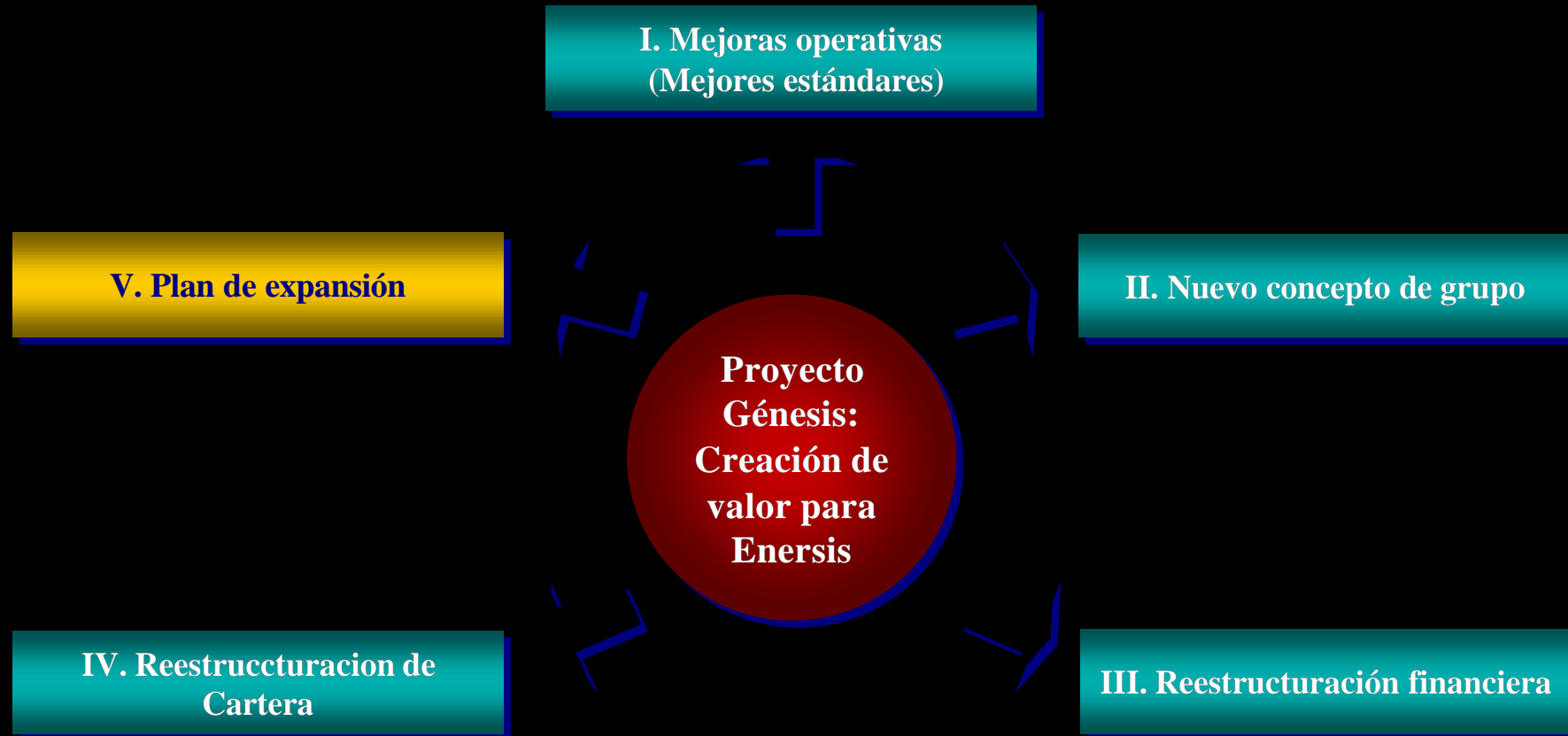
+

- Venta de activos no estratégicos

Aproximadamente US\$ 1.500 M

**Proceso de reestructuración autofinanciado**  
**Mejoras en el CF y rentabilidad**

# Proyecto Génesis: Resultados

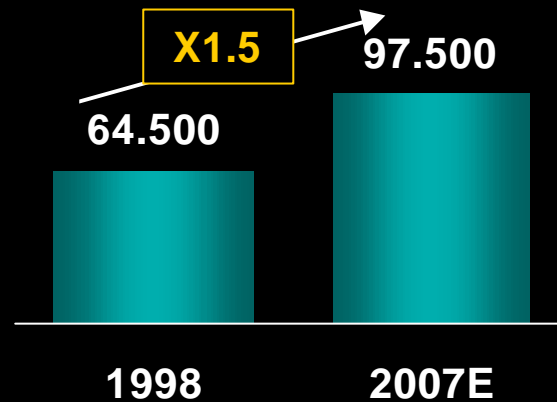


# Proyecto Génesis: Plan de expansión

## Mantener la cuota de mercado....

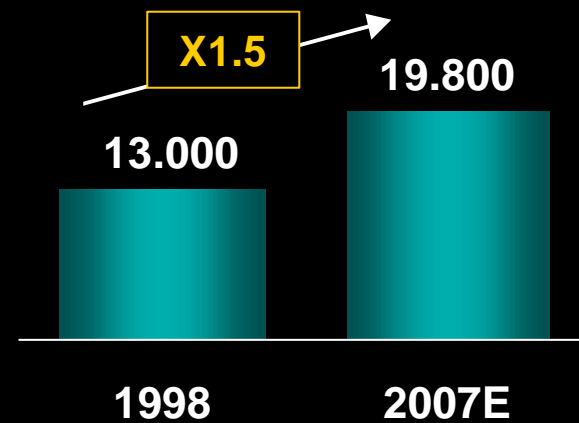


Cuota de ENI + ELE ~11% de distribución (GWh)



+33.000 GWh

Cuota de ENI+ ELE ~9% de generación (MW)



+6.800 MW

\* Parcialmente cubiertos por mayor consumo per cápita

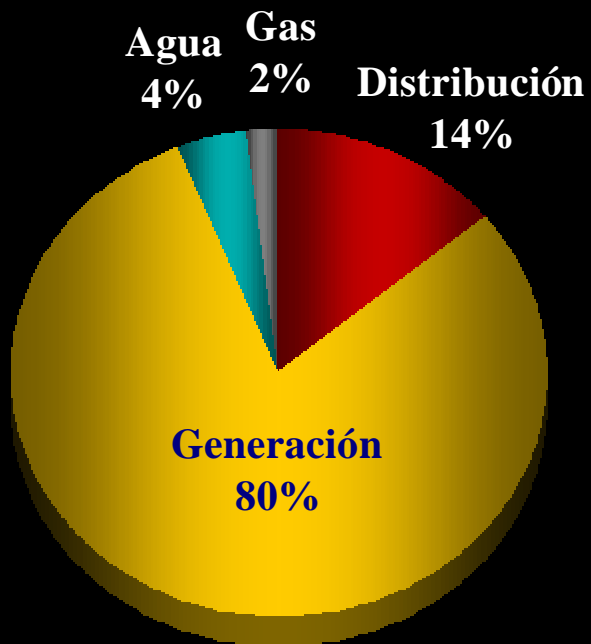
# Proyecto Génesis: Plan de expansión

## Oportunidades potenciales

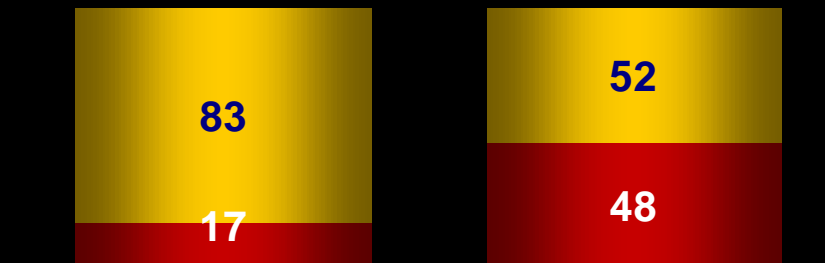


Valor de los proyectos de las principales oportunidades de inversión en Latinoamérica los próximos 10 años

Proyectos de inversión (%)



100% = ~\$100.000 Millones



Distribución

Generación

- Privatizaciones
  - Mas competidores
  - Altas primas
- Nueva capacidad
  - Rentabilidad
  - Menos competencia

# Proyecto Génesis: Plan de expansión



## Motores de la expansión

- **Cash flow libre de las operaciones actuales**
- **Ampliación de capital para inversiones adicionales**
- **Apalancamiento implícito: 125%**

**Fuentes de financiación: US\$ 3.000 M**

# Proyecto Génesis: Plan de expansión

## Nuevas inversiones



### Líneas maestras de inversión

**TIR mayor que el  
WACC en 450 pb**

- **Año 1: Máxima dilución del beneficio de 400 pb.**
- **Año 3: dilución 0**
- **Año 5: EVA=0**

# Proyecto Génesis: Creación de valor



**Diagnóstico:  
Situación actual**

**Definición de  
objetivos**

**Planificación  
y programación**

**Implementación y  
Seguimiento**

# Proyect Génesis: Implementación y Seguimiento



**Implementación y seguimiento**

- Seguimiento y control hasta el cumplimiento de los planes de acción
- Equipo directivo
- Definir responsabilidades
- Implementar un sistema de control eficiente
  - Gestión por objetivos = Plan de negocios = Proyecto Génesis
- Estructura corporativa

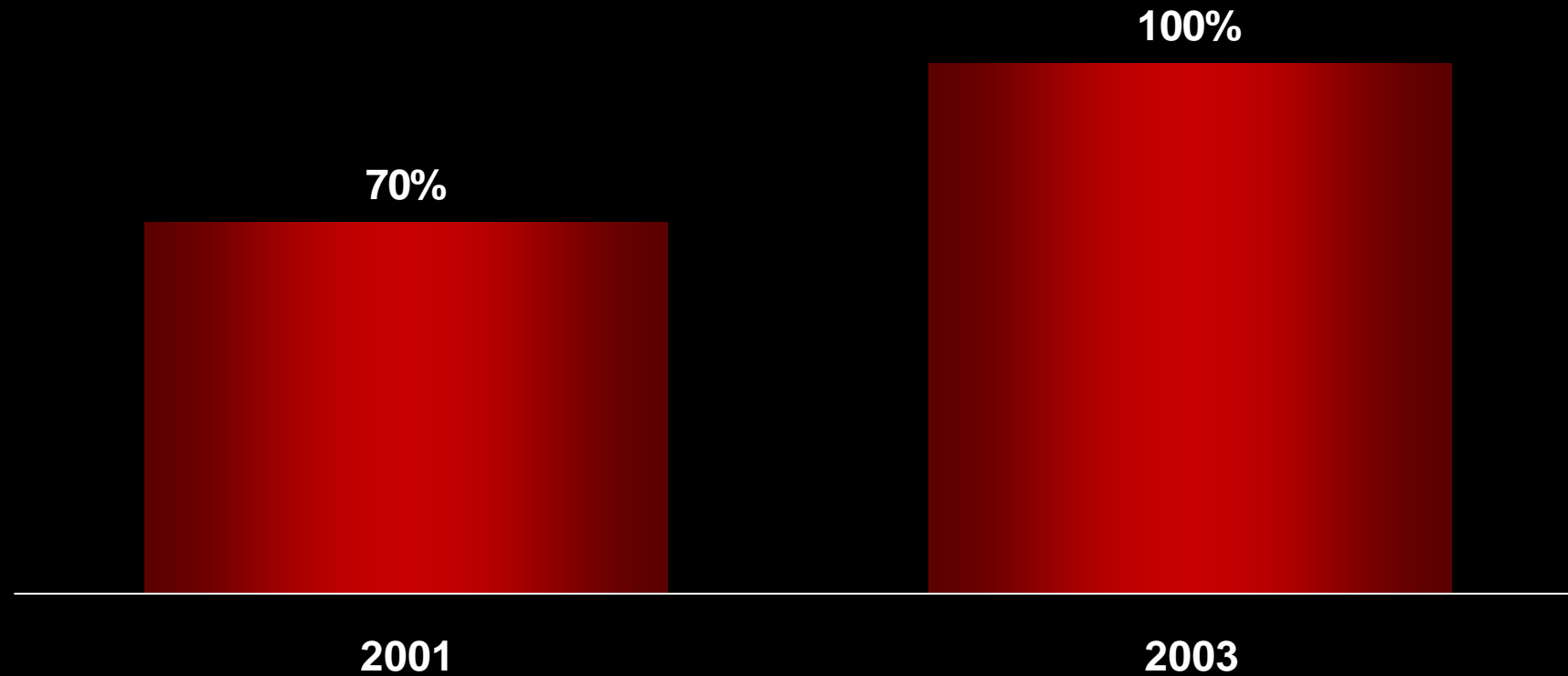


# Proyecto Génesis: Implementación

## Calendario



### Porcentaje alcanzado de la mejora total



# Proyecto Génesis: Implementación

## Plan de 600 días



### Plan de 600 días: Herramienta eficiente para alcanzar objetivos

#### Niveles de aprobación de Costes e Inversiones

Consejo

Decisiones  
estratégicas

ENI  
Dirección

Decisiones  
operativas

Compañías

Centro de costes

# Índice



1

**Introducción**

2

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

3

**Latinoamérica: Una historia muy atractiva**

4

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

5

**Política financiera y de inversión**

6

**Conclusiones**

# Plan de inversión de Enersis

en millones de dólares



	<u>1999E</u>	<u>2000</u> <u>2003</u>	<u>1999</u> <u>2003E</u>
<b>Inversiones Totales</b>	<b>3,267</b>	<b>5,385</b>	<b>8,652</b>
Inv. Mat. + Proy. en marcha	1,132	2,385	3,517
Generación	514	696	1,210
Trans/Distrib.	496	1,340	1,836
Otras Inversiones	122	349	471
OPA EOC	2,135		2,135
<b>Plan de Expansión</b>		<b>3,000</b>	<b>3,000</b>

# Proyecto Génesis: Mejoras en la estructura financiera



## Estructura financiera

- Apalancamiento  $< 1,25$
- Reducción de la prima de riesgo implícita/optimización del WACC

## Remuneración al accionista

- TIR mínima de las nuevas inversiones: WACC del negocio local + 450 p.b.
- Payout: Mantener la política actual de payout
- ROE :18,5%

## Mejoras en la gestión financiera

- Acceso a los nuevos mercados y activos
- Búsqueda de una financiación fiscalmente favorable
- Minimizar la exposición a los riesgos de tipo de cambio y de tipos de interés
- Centralizar el proceso de toma de decisiones financieras
- Aprovechar la ayuda del Grupo Endesa

# Politica vis a vis con los accionistas minoritarios



- **Transacciones en condiciones de mercado**
- **Transparencia y puntualidad en el envío de información a los mercados**
- **Incrementar la liquidez de la acción**
- **Una política orientada a la creación de valor**

# Índice



1

**Introducción**

2

**Enersis: Liderazgo en Latinoamérica**

3

**Latinoamérica: Una historia muy atractiva**

4

**Proyecto Génesis: Creación de valor**

5

**Política financiera y de inversión**

6

**Conclusiones**

# Conclusiones



- **El Proyecto Génesis ha identificado y clarificado la oportunidad excepcional de Endesa para mejorar la rentabilidad de su mejor posición en Latinoamérica**
- **El Proyecto Génesis ha traducido las mejoras potenciales en planes concretos de acción**
- **Con la implementación del Proyecto Génesis, Endesa continuará expandiendo sus mejores prácticas operativas y financieras en Latinoamérica, actualmente una de las regiones más atractivas del mundo**
- **El Proyecto Génesis prevé mejoras anuales en cash flow de US\$ 835 M para el año 2003 (\*)**

(\*) antes de impuestos y socios minoritarios