

La innovación en la empresa. La experiencia de Endesa

Company Innovation. The Endesa Experience

Luis Rivera Novo. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos. Mba por Insead
Director General de Endesa. ebenardez@endesa.es

Resumen: Durante la última década, Endesa ha vivido un período de cambio constante e *innovación* de sí misma que la ha llevado a adaptarse a las diferentes modificaciones tanto del entorno como del propio negocio donde desarrolla su actividad. La *consolidación* de la compañía durante el proceso de *liberalización* del sector eléctrico en España, la internacionalización de su capital y la *internacionalización* de su negocio, han sido los tres ejes fundamentales de desempeño de los últimos diez años. El futuro se presenta lleno de retos y oportunidades de negocio, que teniendo en cuenta la reciente historia de la compañía, así como las capacidades y actitudes del equipo humano que la conforma, sabrá afrontar con *éxito*.

Palabras Clave: Innovación, Consolidación, Liberalización, Éxito, Internacionalización

Abstract: Over the last decade, the Spanish electricity company Endesa has undergone a period of constant change and innovation in order to adapt to different modifications both in terms of the environment as well as in the electricity market. The consolidation of the company during the liberalization process of the electricity sector in Spain together with the internationalization of company capital and business have served as the three main focuses of corporate activity over the last ten years. The future presents a whole host of business challenges and opportunities which the company expect to meet with success given its recent history and the capacity and capability of its workforce.

Keywords: Innovation, Consolidation, Liberalization, Internationalization, Success

La innovación en la empresa eléctrica ha estado tradicionalmente asociada al concepto de innovación tecnológica. No en vano, el negocio eléctrico es muy intensivo en tecnología, tanto en lo que se refiere a la producción, transporte y distribución de energía, como a los procesos internos de gestión de esta actividad en su sentido más amplio.

Pero cuando se atiende a la reciente historia de Endesa, se descubre una nueva perspectiva dentro de la innovación en la empresa, que no está asociada al modo de operar sus centrales, redes, o clientes, sino que se vincula con la forma en que ha reaccionado la compañía para enfrentar con éxito las condiciones de un entorno cada vez más competitivo y lleno de retos.

La última década será recordada en la historia de Endesa como el período de los mayores cambios. Unas transformaciones que se justifican en tres hechos: 1) la consolidación de la compañía en medio del proceso de liberalización del sector eléctrico español; 2) la internacionalización de su capital, y 3) la internacionalización de su negocio.

La consecuencia principal de estos tres hitos, ha sido que Endesa ha pasado de ser una compañía de capital eminentemente público, con una estrategia local centrada en el negocio de generación y con apenas clientes de distribución, a ser una

compañía privada, con una estrategia global, presente en 12 países, líder en España, primera empresa eléctrica privada de Latinoamérica y segundo operador eléctrico en Italia y Francia. Con una cartera equilibrada entre los negocios de generación y distribución y una estrategia consolidada de inversión en los países en los que está presente de la mano de socios locales.

Para que esta transformación se haya hecho posible, Endesa tuvo que sumirse en un proceso de cambio profundo y continuo, forzado tanto por las nuevas condiciones del entorno en el que Endesa desarrollaba su actividad, como en la firme decisión de dar un impulso a sus negocios, más allá de las fronteras históricas en las que se movía.

1. Una década de plena transformación

1.1. a. Mercado eléctrico español. La Consolidación de Endesa

En 1996 Endesa tenía un 37% de cuota del mercado de generación eléctrica en España y apenas un 19% en el de distribución. Para equilibrar esta posición en sus negocios, la Compañía lanzó sendas Ofertas Públicas de Adquisición de

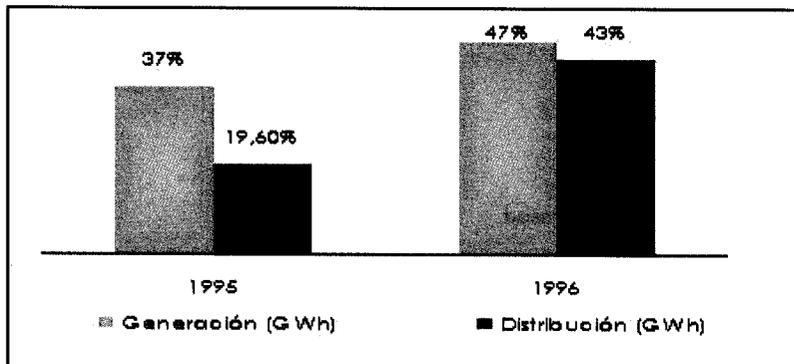


Gráfico 1. Cuota de mercado en los negocios de generación y distribución antes y después de las OPAs sobre Fecsa y Sevilla.

Acciones (OPA) sobre dos de las principales distribuidoras del país: 1) Sevillana de Electricidad, que se encargaba de la distribución eléctrica en Andalucía y parte de Extremadura y 2) Fuerzas Eléctricas de Cataluña (FECSA) que, junto a Enher (ya por aquel entonces propiedad de Endesa) le confería un peso muy relevante en el mercado catalán.

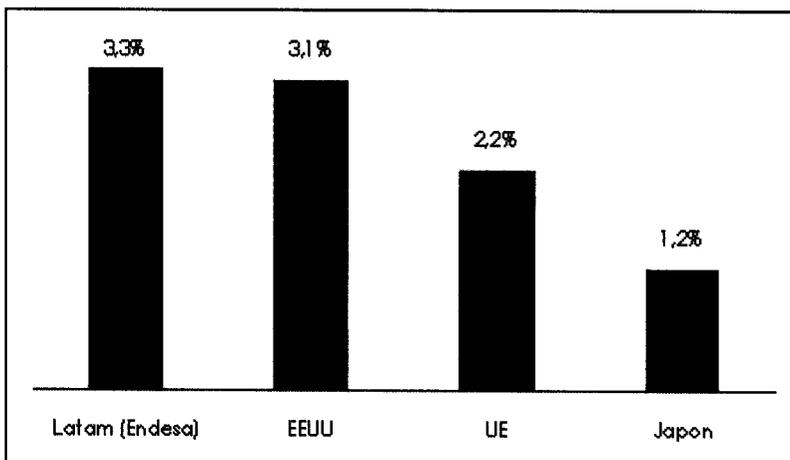
Tras el éxito de las operaciones lanzadas, Endesa pasó a tener el control de ambas compañías, cumpliendo paralelamente dos objetivos dentro de su estrategia: 1) ser una empresa eléctrica verticalmente integrada, y 2) consolidarse como la primera compañía eléctrica del país. Ambas operaciones no solo significaron un gran paso para la estrategia de Endesa, sino que, a su vez, supusieron un hito fundamental en la historia del mercado bursátil español, por cuando que las OPAs sobre Fecsa y Sevillana, con un importe de 1.197 millones de euros, fueron de las mayores realizadas hasta en ese momento en España.

La toma de control de estas dos distribuidoras, fue el catalizador que impulsó la transformación interna de Endesa en el mercado español. A esta operación le siguió todo un proceso de reorganización interna que llevó a la compañía 3 años y que culminó con la absorción de las principales compañías eléctricas participadas por Endesa (FECSA, Sevillana, ERZ, Enher, Viesgo, Unelco, Gesa, etc) y la incorporación de los socios minoritarios a su capital, dejando estas últimas de cotizar en Bolsa.

1.1. b. Mercado eléctrico Español. Liberalización

Otro hecho que afectó tanto a Endesa, como al resto del sector, fue la liberalización del Sector Eléctrico Español. Desde el año 1998 hasta el 1 de enero de 2003, se han ido liberalizando paulatinamente los negocios de generación y comercialización, lo que ha conducido a una mayor incertidumbre tanto en lo que se refiere a los flujos futuros a percibir, como a los márgenes de ambos negocios, que se han ido reduciendo. En cuanto al negocio de Distribución, el único todavía regulado, ha visto como el precio de venta de energía al cliente final ha disminuido en términos reales entorno al 33% respecto a 1996.

Gráfico 2. Crecimiento medio anual del PIB década de los noventa. Fuente: EIA. Nota: Latam comprende los países en los que Endesa está presente y la serie de la Unión Europea comprende a los 15 Estados miembros.



Endesa tuvo que hacer frente a esta nueva situación de su mercado de origen y buscar nuevas alternativas que compensaran los efectos negativos del cambio de escenario. El crecimiento dentro de España era complicado, ya que uno de los objetivos de los Estados miembros en ese momento en Europa, era evitar concentraciones en los mercados domésticos e impulsar al máximo la competencia. Así las cosas, la única vía posible de crecimiento de la empresa pasaba por su internacionalización.

1.2. La internacionalización del capital

Otro de los objetivos alcanzados por Endesa durante la última década ha sido la transformación de su capital. A través de una serie de Ofertas Públicas de Venta de Acciones (OPVs), que comenzaron en 1988 y que culminaron en 1998 –con la OPV más grande hecha en España hasta la fecha, por importe de 6.311 millones de euros–, Endesa privatizó completamente su accionariado. Este fue un cambio crucial en la compañía que afectó obviamente a los órganos de gobierno y a la manera de gestión de la misma.

Pero, no fue el único cambio que ha tenido en su capital. Llama la atención la creciente internacionalización del mismo, valga de ejemplo el que en 1998 (antes de la última OPV) en Endesa tan solo el 14% de su accionariado estaba en manos de extranjeros, mientras que hoy en día el porcentaje de accionistas foráneos de Endesa se sitúa en torno al 52%. Muestra de su carácter internacional es que hoy en día Endesa esté presente en 44 índices bursátiles en todo el mundo y que su acción cotice activamente en tres importantes bolsas: Madrid, Nueva York y Santiago de Chile.

1.3. La internacionalización del negocio

Si analizáramos las causas que llevaron a Endesa a su internacionalización, es evidente que gran parte de ellas las encontraríamos en las circunstancias y los cambios que la empre-

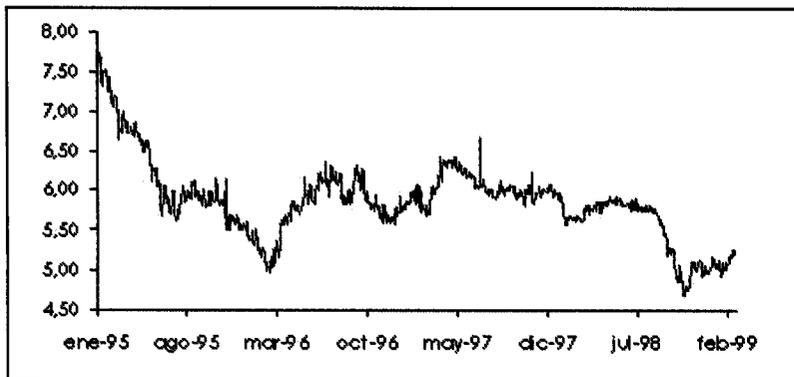


Gráfico 3- Serie de tipos de interés en dólares a un año.
Fuente: Reuters.

sa estaba viviendo en esta década y que se han detallado anteriormente.

En este punto, se puede definir a Endesa como una compañía eléctrica líder en España, con Estados Financieros saneados y fuerte pulmón financiero. Asimismo, y por su nueva condición de empresa privada, la rentabilidad del accionista pasa a ser uno de los ejes fundamentales de su estrategia y donde la naturaleza de su negocio principal, que es la prestación de un servicio público como es la energía eléctrica, se tiene y se debe complementar con el crecimiento del negocio y la rentabilidad en el largo plazo.

Pero qué duda cabe que al igual que influyeron todos estos cambios, también el entorno económico mundial del momento propiciaba la inversión en el exterior. Baste recordar brevemente que fue en la segunda década de los noventa cuando se recobró el crecimiento de las economías de los países, con una situación de tipos de interés en neta disminución, lo que facilitaba la expansión de la inversión extranjera directa.

Así Endesa, aunque inicia sus primeros "flirteos" internacionales a comienzos de los años noventa, no es hasta un poco después de su privatización y, más concretamente, en 1999 con la toma de control del Grupo Enersis, cuando su actividad internacional toma el impulso que le aupó hasta la actual posición que ostenta. Hoy en día, después de casi 15 años desde las primeras compras de compañías en el exterior, el negocio eléctrico internacional para Endesa supone entre el 40%-50% (véase Tabla 1) dependiendo de las magnitudes a las que atendamos, y se puede por ello afirmar, que es la compañía eléctrica española con mayor presencia internacional. Endesa está presente en 12 países, siendo líder en España, Chile, Argentina, Colombia y Perú y segundo operador eléctrico en Italia y Francia.

Para conseguir esta posición, Endesa ha acometido un fuerte nivel de inversiones en los últimos 10 años. Durante el período 1992-2003, ha invertido un total de 7.000 millones de euros en la internacionalización de sus negocios, de los cuales el 75% los ha llevado a cabo en Latinoamérica y el resto prácticamente en Francia e Italia.

Como consecuencia de este esfuerzo inversor, Endesa está hoy presente en seis países Latinoamericanos (Chile, Colombia,

Perú, Argentina, Brasil y la República Dominicana) a través de más de veinte compañías eléctricas que suman 13.300 MW de potencia instalada, que generan 46.500 GWh y suministran alrededor de 50.000 GWh anuales a más de 10,5 millones de clientes, y que cuentan con alrededor de 12.000 empleados.

Por lo que se refiere a nuestra posición en Europa y Norte de África, Endesa está presente también en 6 países, Italia, Francia, Portugal, Marruecos, Polonia y Turquía con una potencia instalada a diciembre de 2003 de 5.860 MW, que generan 17.860 GWh. Esta presencia se ha visto ampliada recientemente con la adquisición en 2004 de un 35% adicional de SNET (empresa de generación en Francia, con presencia en Polonia y Turquía). Con esta compra, la potencia instalada de Endesa en Europa pasa a ser de 8.464 MW, pasando a ser el segundo operador en Francia tras EDF.

Una característica común de la estrategia que Endesa ha seguido para establecerse en aquellos países en los que está presente ha sido la de tomar una posición equilibrada entre los negocios de generación y distribución en aquellos países en los que la situación lo ha permitido, consiguiendo no solo una diversificación geográfica en su expansión sino que además posee una diversificación del riesgo del Negocio. Una opción diferente a la que han adoptado, por ejemplo, el resto de inversores extranjeros que operan en Latinoamérica.

Asimismo Endesa ha entrado en los países, controlando la operación y de la mano de socios locales, tomando una visión del negocio no como una empresa inversora extranjera, sino como un empresario local, algo que considera fundamental para comprender las características de cada uno de los mercados en los que se opera. Con una intención de permanencia en el largo plazo de manera comprometida con el desarrollo económico y social de los países en los que opera. Sea el ejemplo que durante 2003 se destinó al desarrollo social de Latinoamérica el 0,8% del EBITDA de Endesa en esa Región.

Endesa ha pasado pues en esta última década de ser una compañía estatal, local y centrada en el negocio de generación a ser una compañía privada, con una estrategia global y de equilibrio entre los negocios de distribución y generación,

Gráfico 4. Cuota de mercado de Endesa en los países latinoamericanos en los que está presente. Nota: Genco (MW) y Disco (GWh).
Fuente: Reguladores de los países.

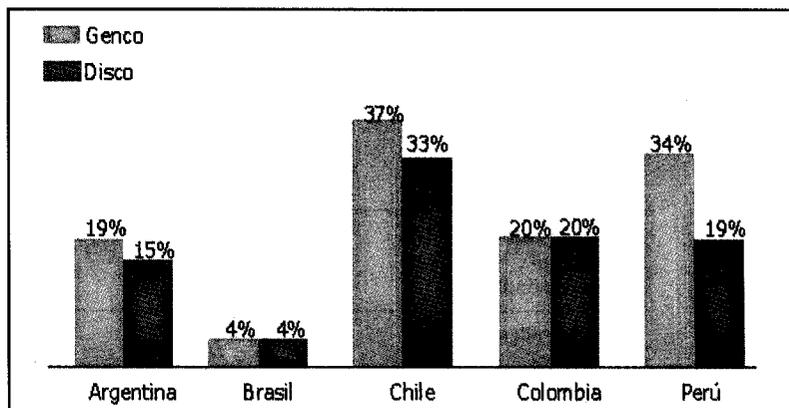
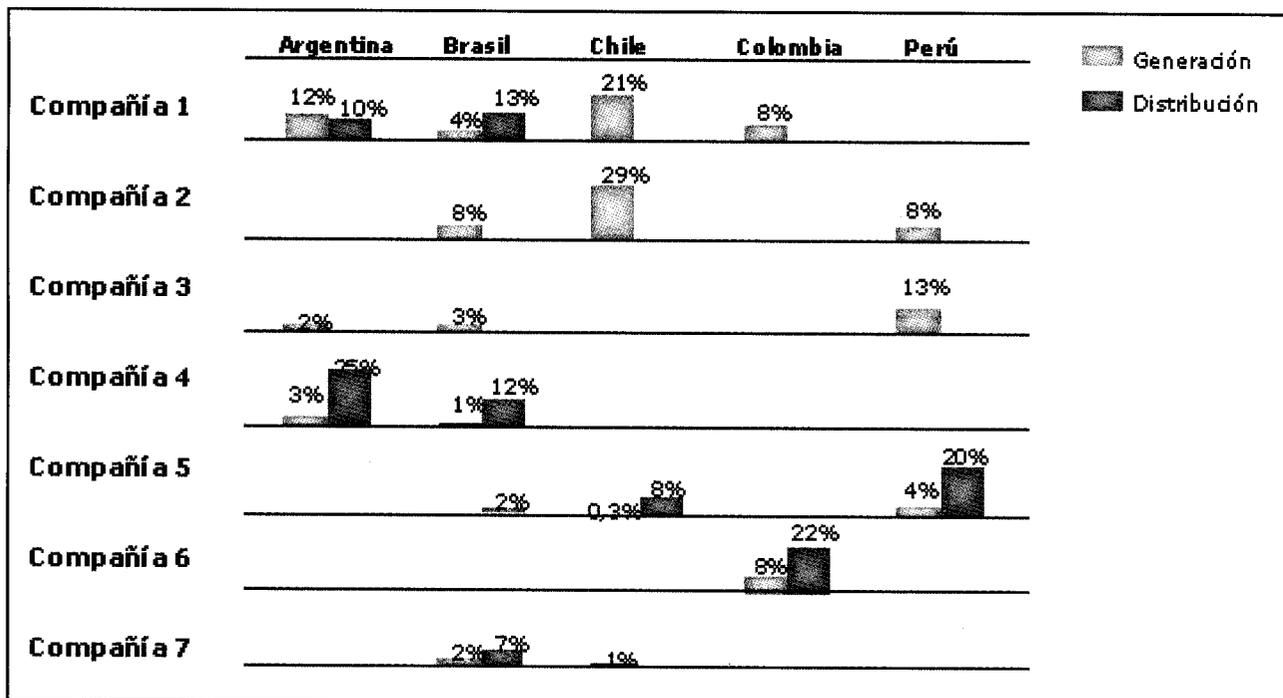


Gráfico 5.
Cuota de mercado de las empresas extranjeras competencia de Endesa en los países en los que Endesa está presente.
Nota: Genco (MW) y Disco (GWh).
Fuente: Reguladores de los países y pág.web de las compañías.



que ha seguido en todos aquellos países en los que ha entrado y en los que las circunstancias se lo han permitido.

La internacionalización por tanto ha sido un factor clave en la transformación interna de la compañía, pero a su vez ha significado un factor fundamental de diferenciación con el resto

de sus competidoras, y esta posición la ha conseguido en apenas 5 años.

La internacionalización del negocio, implica por tanto diversos "esfuerzos", tanto financieros como de gestión, que Endesa ha sabido afrontar desarrollando sus capacidades. Prueba de

Tabla 1. Evolución del peso internacional en las principales magnitudes de Endesa

MM euros	Antes de la toma de control del Grupo Enersis (1998)	Después de la toma de control del Grupo Enersis (1999)	Grupo Endesa en la actualidad (2003)
Rtdo Explotación Grupo	1.903	2.902	3.144
Nacional (España)	1903	2.018	1.805
Internacional	-	884	1.339
Deuda financiera	10.345	20.940	17.250
Nacional	10.345	9.328	8.343
Internacional	-	11.612	8.907
Activos	27.930	49.718	46.047
Nacional	27.930	26.584	25.837
Internacional	-	23.134	20.210
Empleados	19.479	33.612	26.777
Nacional	19.479	18.199	13.838
Internacional	-	15.413	12.939
Potencia Instalada (MW)	22.523	36.208	41.836
Nacional	22.523	23.194	22.643
Internacional	-	13.014	19.193
Clientes (miles)	9.627	21.522	20.965
Nacional	9.627	9.857	10.483
Internacional	-	11.665	10.482

ello es cómo han evolucionado los parámetros de eficiencia y calidad de servicio en los países Latinoamericanos en los que Endesa lleva desarrollando su gestión en los últimos 5 años desde la toma de control del Grupo Enersis. Véase Gráfico 1

2. El factor humano, clave en la transformación de la compañía

Hasta aquí se ha detallado el cambio fundamental que ha vivido Endesa en los últimos años y como ha tenido que reinventarse asimismo para cada uno de los acontecimientos tan claves que ha tenido que pasar. Qué duda cabe que esto no se podría haber conseguido sin una transformación en paralelo de la estructura de su equipo humano y un cambio en la manera de hacer "managment" del negocio.

Cambios que se dieron tanto en la plantilla como en los órganos de gobierno de la empresa. En el gráfico 7, se ve la evolución que ha sufrido la composición de la plantilla en España desde el inicio de consolidación en el mercado Ibérico y de privatización, hasta la actualidad. En él se pueden observar dos tendencias que han sido la tónica en estos últimos años, el incremento de personal cada vez más cualificado dentro de la empresa y el equilibrio en la composición de la misma.

La captación de talentos externos a Endesa y la capacitación de sus empleados ha hecho posible que hoy en día Endesa tenga una estructura de plantilla más dinámica, flexible y preparada, tal y como se requiere en una compañía que compite en diferentes mercados a nivel internacional.

Tabla 2. % de Internacional/Total Compañía

	Endesa	Iberdrola	EdP	Unión Fenosa
EBITDA (mill. €)	40%	9%	18%	25%
Clientes (mill)	50%	44%	38%	59%
Potencia Instalada (MW)	49%	11%	31%	32%
Ventas de Energía (GWh)	40%	21%	44%	30%

Datos a 2003, fuente memoria de las compañías y páginas WEB

Asimismo, el nivel de plantilla internacional respecto al total ha evolucionado al igual que lo han hecho los activos en este período de tiempo, hoy en día el porcentaje de plantilla internacional respecto a la plantilla total es cercano al 50%.

También es interesante tener en cuenta la eficiencia con la que Endesa ha sabido llevar a cabo su crecimiento de los últimos años. Las ventas de energía eléctrica se han multiplicado por más de cinco veces mientras que el nivel de la plantilla en 2003 era prácticamente el mismo que ocho años atrás.

Por lo que se refiere a los órganos de Gobierno, es sobre todo a partir de la privatización de la compañía (1998) cuando experimentan las mayores modificaciones. El Consejo de Administración pasó de tener la mayoría de los Consejeros de carácter "dominical", es decir representando en este caso a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales, a que la mayoría de los Consejeros tengan el carácter Independiente.

Asimismo y a partir también de 1998, Endesa entra a formar parte de la Corriente de Gobierno Corporativo que se estaba empezando a implantar en España siguiendo las propuestas del Código de Olivencia. Hoy en día siguen presentes más

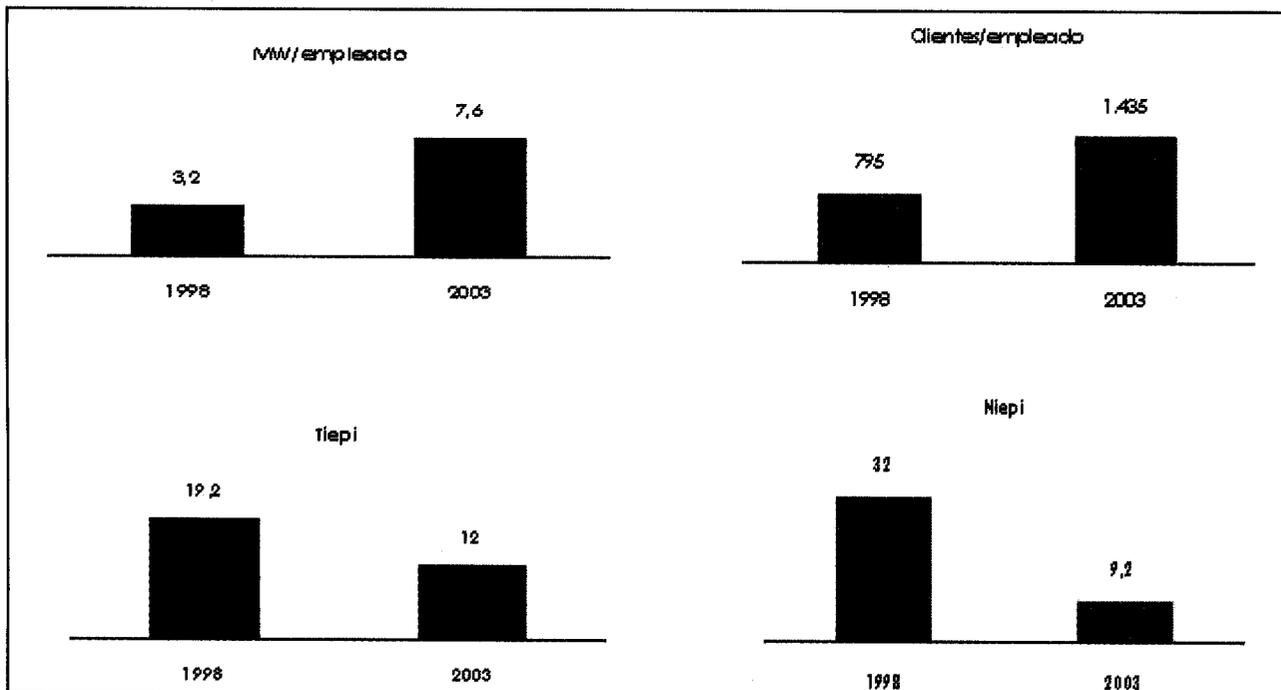


Gráfico 6 : Evolución de parámetros de eficiencia y calidad de servicio de las empresas de Enersis desde la toma de control de Endesa, S.A. Fuente: Endesa. Tíepi: Valor medio ponderado de interrupciones del sistema- Niepi: Duración media de las interrupciones del sistema (horas).

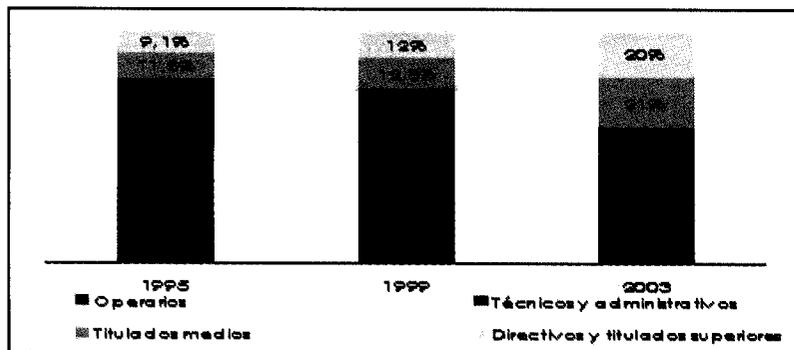


Gráfico 7.
Evolución de la composición de la plantilla de en España.
Fuente: Endesa.

que nunca en el Gobierno de la compañía y es una de las principales razones de que, a día de hoy y por cuarto año consecutivo, Endesa esté incluida en los índices Dow Jones Sustainability Stoxx Index y el Dow Jones Sustainability World, dos de los más prestigiosos índices internacionales que evalúan el comportamiento de las empresas de mayor relevancia a escala internacional en relación con el Desarrollo Sostenible donde se consideran factores relacionados con la dimensión medioambiental social y económica de sus actividades y políticas corporativas. Valga de referencia que las empresas que integran el Dow Jones Sustainability World Index son una selección de sólo el 10% de las 2.500 compañías que forman parte del Dow Jones Global Index.

3. Endesa, una compañía preparada para afrontar el futuro

Endesa se ha sabido amoldar a las nuevas situaciones que se le han ido planteando a lo largo de este tiempo, unas más complicadas que otras, pero de todas ellas ha sabido salir con éxito y ha aprendido para estar preparada de cara al futuro. Quizás uno de los episodios más recientes, y cuyo impacto fue muy relevante en Endesa, debido a su exposición Internacional, fue la crisis económica latinoamericana en el período 2002-03.

No es objeto de este artículo el explicar las causas de esta crisis, pero las consecuencias que tuvieron en el equilibrio patrimonial de Enersis (Grupo que engloba las participaciones de Endesa en Latinoamérica) fueron notables. Durante 2002, la devaluación media de las monedas en los países en los que Endesa está invertida respecto al euro, fue aproximadamente de 35%. El efecto negativo en los Estados Financieros fue automático, con unos ingresos en moneda local (cada vez más devaluada) y una deuda mayoritariamente en dólares (cada vez más cara) hizo que Enersis llegara a un nivel de apalancamiento (Deuda/(Fondos Propios+Minoritarios)) de 2,8, muy elevado respecto a la media del sector que se encuentra en 1.

Para afrontar este descenso en el nivel patrimonial de la compañía, Endesa puso en marcha un Plan de Fortalecimiento Financiero basado en el aplazamiento de los pagos de parte

de la deuda que tenía pendiente la compañía, a través de la renegociación con los bancos, y la entrada de caja en el patrimonio de la compañía. Los datos son reveladores, Grupo Enersis consiguió refinanciar en 2003, 2.330 millones de dólares de deuda bancaria, consiguiendo que el plazo de vida media de la deuda se ampliara de 2,5 años en diciembre 2002 a 6,4 años tan solo un año después. Vendió activos no estratégicos en la región por importe de 764 millones de dólares y consiguió llevar con éxito la mayor ampliación de capital hecha en la región Latinoamericana y que supuso la entrada de patrimonio en la compañía por valor de 2.104 millones de dólares, en una época donde todavía la entrada de capitales financieros en la región era negativa.

Adicionalmente a este incremento en los plazos de pago de la deuda y de la entrada de caja en la compañía, Enersis ha llevado a cabo durante 2003, y lo que llevamos de 2004, un programa financiero cuyo objetivo ha sido la denominación en moneda local de parte de la deuda que tenía denominada en dólares. Así pues a junio de 2004 del total de la deuda del Enersis tan un 40% estaba denominado en dólares frente al 100% que estaba en dólares antes de la crisis.

Este Plan de Fortalecimiento Financiero del Grupo Enersis se encajaba dentro de la estrategia de Endesa, cuyo objetivo en los últimos dos años ha sido el de reducir el nivel de deuda que había asumido, fundamentalmente tras su expansión internacional. Así el Grupo Endesa ha reducido su deuda desde 25.000 millones de euros que tenía en diciembre de 2001 hasta los 17.250 millones de euros que presentaba al cierre de 2003, es decir un 31%, de los que el negocio latinoamericano ha aportado una reducción de casi 5.000 millones de euros.

Después de este período, en el que la compañía estaba más centrada en la disminución de la deuda y en fortalecer financieramente las compañías Latinoamericanas, Endesa ha presentado en 2004 su nuevo plan estratégico para los próximos 5 años basado en tres áreas geográficas: Iberia (España+Portugal), Europa y Latinoamérica. Esto no deja de ser sino una muestra más de la importancia que ha tomado el negocio Internacional en la estrategia de Endesa.

Si bien es cierto que esta última década se ha caracterizado por una profunda transformación de la compañía, no parece que la que viene vaya a ser muy diferente. Muchos son los retos y oportunidades que se le presentan a Endesa en cada una de estas áreas geográficas, pero conociendo la reciente historia de la compañía y teniendo en cuenta las capacidades y actitudes, tanto de los órganos de gobierno que la administran como las de los directivos que la dirigen, a buen seguro que Endesa sabrá llevar a cabo las acciones necesarias para afrontar con éxito todo lo que quede por venir... ■

REFERENCIAS

- 1. Reuters
- 2. Energy Information Administration
- 3. Informe Anual de Endesa (1996, 97, 98, 99,2000,01,02,03)
- 4. Informe Anual Iberdrola (2003)
- 5. Informe Anual Unión Fenosa (2003)
- 6. Informe Anual EdP (2003)