

# Manuel Pizarro Moreno

Presidente de ENDESA

**Es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Abogado del Estado y Agente de Cambio y Bolsa.**

**Fue nombrado Presidente de ENDESA en mayo de 2002, y es además Presidente de la Caja de Ahorros de Zaragoza, Aragón y Rioja (Ibercaja); Vicepresidente de la Bolsa de Madrid; Vicepresidente de Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A.; Presidente del Patronato del Parque Nacional de Ordesa y Monte Perdido; Vicepresidente del Patronato del Museo Arqueológico Nacional y Presidente de su Comisión Permanente; y Vicepresidente de la Federación Aragonesa de Cajas de Ahorros.**

**Ha sido Presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros (WSBI).**

**Es Académico de Número de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación, de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, y de la Academia Aragonesa de Jurisprudencia y Legislación.**



El mercado de la energía ha sufrido una gran transformación en la última década. ¿Qué repercusiones han tenido dichos cambios en la configuración del mercado actual y en la posición de ENDESA en el mercado?

Es cierto que en los últimos años el mercado de la energía y, en especial, aquel en el que el sector eléctrico se mueve, ha experimentado en la mayor parte de los países relevantes una profunda transformación a la que España no ha permanecido ajena. ➡

Esta transformación puede ser descrita en su esencia como un proceso progresivo de liberalización que ha introducido criterios de competencia y reglas de mercado en las actividades de generación y comercialización de electricidad, manteniendo como actividades reguladas el transporte y la distribución, lo que resulta razonable dadas las características del servicio eléctrico.

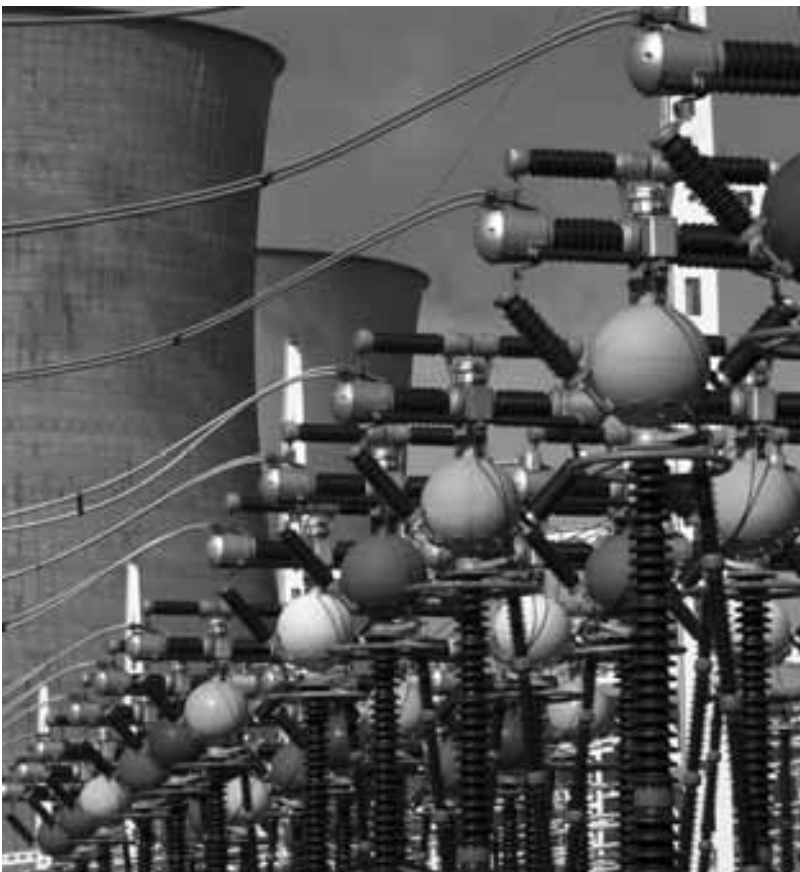
Este modelo está siendo aplicado también de manera general, con distintos grados de desarrollo y con distintos matices en su configuración, en los demás países en los que la Empresa está presente, tanto iberoamericanos como europeos.

ENDESA, que aborda este proceso, a finales de 1997, desde la condición de primera empresa eléctrica española, con una muy limitada presencia en el exterior, ha mostrado a lo largo de estos años su capacidad para afrontar con éxito este reto de competencia, incrementando sus niveles de eficiencia y productividad, y fortaleciendo sus estructuras comerciales para poner un mayor énfasis en su orientación al cliente. Como resultado de ello, sigue siendo en la actualidad la principal empresa del mercado eléctrico español, con una presencia muy significativa y sólida desde el punto de vista competitivo, que ya juzgamos en lo sustancial suficiente, tanto en los mercados eléctricos del arco mediterráneo europeo como en los de Iberoamérica.

**Hace poco más de un año, ENDESA presentó a los mercados su Plan Estratégico 2002-2006 centrado en la rentabilidad, en el negocio eléctrico y en el servicio al cliente. ¿Cuál ha sido la evolución de la Compañía frente a los objetivos marcados en dicho Plan?**

En efecto, a principios de 2002, ENDESA, consciente de que las circunstancias económicas habían variado en no pequeña proporción respecto de las que había presentado el pasado inmediato, adaptó su estrategia a las características de un tiempo que cabía prever en el futuro más próximo definido por la incertidumbre, por la ralentización del crecimiento y por un mayor nivel de exigencia en los mercados financieros.

Esta adaptación, que se concreta en el Plan Estratégico 2002-2006, se orientó efectivamente hacia nuestro negocio principal, hacia la rentabilidad y hacia el cliente, con unas prioridades bien definidas respecto de la generación de flujo de caja y del fortalecimiento del



balance, dado que la preocupación de los mercados se centraba en la liquidez de las grandes compañías y en su nivel de endeudamiento.

Ante la evolución y perspectivas del entorno macroeconómico y de los mercados internacionales, en octubre de 2002 se llevó a cabo una actualización del Plan con objetivos aún más exigentes, especialmente en materia de fortalecimiento financiero.

A estas alturas de 2003, la Empresa ha logrado un importante nivel de cumplimiento de los objetivos del Plan.

Entre los datos que reflejan el grado de cumplimiento obtenido se pueden citar los incrementos del 12,8% en el resultado de explotación total y del 18,5% en el resultado de explotación del negocio eléctrico nacional alcanzados en

2002 respecto de 2001; la reducción del 40,2% en las inversiones totales, incrementando al mismo tiempo las inversiones materiales en el negocio eléctrico español en un 11,3%; unas desinversiones realizadas o comprometidas en firme por importe de 3.700 millones de euros, es decir, más de la mitad de las planteadas para el conjunto del período 2002-2006; la reducción del endeudamiento en 2.260 millones de euros, es decir, un 9% respecto del cierre de 2001. En este último campo, ENDESA ha podido comunicar al mercado que en el primer trimestre de este ejercicio ha proseguido su proceso de reducción del endeudamiento en otros 2.850 millones de euros, con lo que el endeudamiento de la Compañía se ha situado ya en los niveles que tenía en junio de 1999.

Por otra parte, cabe destacar la puesta en marcha de los Planes de Fortalecimiento Financiero de nuestras participadas iberoamericanas Enersis y Endesa Chile, planes que han experimentado un notable grado de avance en los primeros meses de 2003 en los que se han llevado a cabo una parte sustancial de las desinversiones de activos previstas, se ha obtenido por Enersis un acuerdo con los cuatro bancos principales para la refinanciación de su deuda, tras el que se ha iniciado el proceso de sindicación de la misma, y se ha puesto en marcha una operación de ampliación de capital en esta Compañía que fortalecerá considerablemente sus fondos propios.

**Uno de los grandes retos a medio plazo es el suministro conjunto de gas y electricidad. ¿Cuál es el posicionamiento -actual y previsto- de ENDESA para proporcionar dicho servicio a sus clientes? ¿Qué usuarios serán los más beneficiados de esta nueva oferta conjunta?**

La oferta conjunta de gas y electricidad aparece como una de las vías más prometedoras y ventajosas para operadores y clientes en el nuevo mercado energético liberalizado.

ENDESA ha adquirido una significativa experiencia en España a lo largo de los últimos años en el suministro de servicios energéticos integrales a los clientes que tenían reconocido el derecho a elegir suministrador. Además, la Empresa tenía una cierta experiencia de servir gas y electricidad en el mismo mercado, especialmente en las áreas de Aragón y Baleares. Ahora, tras la apertura total a la competencia del mercado energético que se ha producido el pasado 1 de enero, está extendiendo esta oferta a los clientes que deseen recibir de la Empresa el suministro de gas o el suministro conjunto de gas y electricidad en el mercado liberalizado.

Los expertos están de acuerdo en que las mayores ventajas que del mercado energético liberalizado se derivarán para los clientes tendrán su fundamento en la oferta de mejores y más amplios servicios, entre los que la posibilidad de venta conjunta de electricidad y gas tendrá un papel relevante.

**La situación en Iberoamérica ha afectado a numerosas empresas españolas. La valoración de las inversiones de ENDESA está muy por debajo de su valor real por la fuerte devaluación de las monedas**

**LA OFERTA CONJUNTA DE GAS Y ELECTRICIDAD APARECE COMO UNA DE LAS VÍAS MÁS PROMETEDORAS Y VENTAJOSAS PARA OPERADORES Y CLIENTES.**

**locales. ¿Cuáles son las expectativas del negocio iberoamericano de ENDESA?**

Lo primero que me gustaría destacar al respecto es que ENDESA, siguiendo un criterio de prudencia y rigor, tiene totalmente saneados en su balance los valores de sus activos en Iberoamérica.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que la situación no ha sido ni es igual en todos los países de la región. La Empresa dispone de un adecuado nivel de diversificación en este sentido, lo que la ha permitido un importante grado de cobertura respecto de los efectos de la crisis, pues si bien es cierto que la evolución económica en 2002 ha sido delicada en países como Argentina y Brasil, otros mercados en los que está presente, como Chile, Colombia y Perú, han tenido un comportamiento más favorable.

Como consecuencia de ello, vale la pena señalar que el resultado operativo del negocio eléctrico iberoamericano de la Compañía, medido en monedas locales, creció un 25,2% en 2002 respecto de 2001, lo que refleja su apreciable potencial de rentabilidad. Además, la evolución del mercado eléctrico en Argentina y Brasil desde finales del pasado año ha apuntado significativos síntomas de ➤

recuperación. A esto hay que añadir que, atendiendo al precio obtenido por las desinversiones efectuadas por nuestras participadas en Iberoamérica en los pasados meses de marzo y abril, los activos de ENDESA en la región tienen un valor apreciable.

Por todo ello, creo que, de manera progresiva, el negocio eléctrico iberoamericano de ENDESA empezará a manifestar a no mucho tardar su capacidad de asegurar una rentabilidad razonable.

**ENDESA es uno de los principales accionistas del Grupo Auna, operador global de telecomunicaciones y, fuera de España, propietaria de la empresa de telefonía móvil chilena Smartcom. El sector de las telecomunicaciones ha sido uno de los más castigados por la crisis. ¿Cuáles son las perspectivas de evolución de estas empresas participadas?**

Como comentario general, me gustaría señalar que estas compañías están cumpliendo los planes de negocio que para ellas se trazaron y, en conjunto, superando de manera bastante satisfactoria su fase de maduración.

En 2002, el Grupo Auna ha obtenido un flujo de caja operativo positivo por segundo año consecutivo y un incremento de facturación del 33,8% respecto de 2001. Su filial de telefonía móvil, Amena, consiguió en 2002 un beneficio neto positivo por primera vez en su historia y una cuota de mercado del 20%.

Estos datos muestran las buenas perspectivas del negocio español de telecomunicaciones de ENDESA, su capacidad para financiar sus actividades sin recurrir a nuevas aportaciones de los accionistas y sus expectativas de generación de valor no bien se despejen las actuales incertidumbres que afectan a los mercados.

Por lo que se refiere a la única presencia que ENDESA tiene en este sector fuera de España, la chilena Smartcom, alcanzó un flujo de caja operativo positivo también por primera vez en 2002 y ha superado recientemente el millón de clientes, casi un 60% más de los que tenía a finales de 2001.

**En el campo de las nuevas tecnologías, ENDESA está trabajando en la tecnología PLC, que posibilita la transmisión de voz y datos a través de los cables eléctricos. ¿Cuáles son los resultados de las experiencias en este campo? ¿Cómo va a modificar esta tecnología la forma que tenemos de comunicarnos y nuestra relación con la compañía eléctrica?**

En efecto, ENDESA es una de las empresas eléctricas pioneras en el desarrollo de esta tecnología. Tras unas primeras pruebas piloto realizadas en Barcelona, Sevilla y Santiago de Chile, la Empresa está desarrollando una experiencia masiva en Zaragoza, para 2.500 clientes, con resultados muy prometedores y un elevado nivel de calidad. A partir de aquí, será necesario estudiar y perfilar el modelo de negocio que se deriva de las posibilidades tecnológicas de las que se dispone.

**LA SUPERACIÓN DEL DIFÍCIL ENTORNO MACROECONÓMICO  
ACTUAL SEGUIRÁ ABSORBIENDO UNA PARTE IMPORTANTE  
DE NUESTROS ESFUERZOS.**

La posibilidad de recibir directamente a través del cable eléctrico en baja tensión, es decir, de los enchufes que tenemos en nuestra casa servicios de Internet por banda ancha, tele-vigilancia, telefonía, vídeo, música, televisión, radio digital o vídeo-conferencia puede permitir una considerable ampliación de la posibilidad de disfrute de estos servicios a todos los usuarios. Estoy seguro de que el propio desarrollo de estas experiencias permitirán consolidar y enriquecer poco a poco un nuevo modelo de relación entre el cliente y la compañía eléctrica.

**¿Cuáles son los principales retos que debe afrontar el sector -y ENDESA- en los próximos años?**

Indudablemente, la superación del difícil entorno macroeconómico actual seguirá absorbiendo una parte importante de nuestros esfuerzos, pues parece haber un amplio consenso acerca de que la recuperación a escala internacional será lenta.

Por otro lado, los retos derivados de la apertura total del mercado eléctrico español exigirán incrementar la capacidad de atender las expectativas de los clientes, alcanzando nuevas metas en materia de calidad de servicio y de eficiencia operativa.

En este sentido, el Plan Estratégico 2002-2006 de ENDESA da una adecuada respuesta a estos retos, ya que supone una importante apuesta por la rentabilidad, por el fortalecimiento financiero y por la orientación al cliente, por lo que la Empresa mantendrá su decidido compromiso de cumplir rigurosamente los objetivos contenidos en él. ❖