

ALIANZAS INTERNACIONALES EN UN MARCO LIBERALIZADO

V. REINOSO

Para cualquier persona interesada en la marcha de la economía resultan realmente sorprendentes los cambios que, en los últimos años, están experimentando los sectores básicos, influidos por la globalización de la economía y la liberalización de los mercados. En el caso del sector eléctrico español la transformación está siendo radical y presenta, además, implicaciones en el ámbito internacional.

Estos cambios no se experimentan únicamente en España. En la Unión Europea desde la aprobación en 1996 de la Directiva, sobre Normas Comunes para el Desarrollo del Mercado Interior Eléctrico, todos los países miembros, con ritmos más o menos intensos, iniciaron un proceso de apertura e incorporación de mayores elementos de competencia. Fuera de la Unión Europea, otros países como Estados Unidos, Canadá, Argentina o Chile, abordaron también importantes cambios y cada día son más los sistemas eléctricos que van sumándose a este proceso transformador.

En España, la Ley de Sector Eléctrico de 1997 ha supuesto una verdadera ruptura con los modelos anteriores. El nuevo sistema, basado en la libertad, la transparencia y la libre competencia se está llevando a cabo con enorme profundidad y rapidez. Así, a partir del primero de julio del 2000 todos los consumidores de alta tensión podrán elegir suministrador. Se anticipa por tanto, de forma significativa, la fecha prevista por la autoridad europea para la liberalización del mercado y España junto con el Reino Unido ha pasado a ser uno de los países de la Unión Europea más avanzados en la desregulación y apertura de los mercados eléctricos.

En todo este proceso el sector prestó su colaboración técnica y está realizando un gran esfuerzo económico y financiero. Este esfuerzo está siendo muy beneficioso para mejorar la competitividad de la economía.

En los tres años que transcurren entre 1997 y 1999, el precio regulado de la electricidad se había reducido un 11,4% en términos nominales y un 16,4% en términos reales. Sobre estas rebajas, el Gobierno ha solicitado al sector una nueva reducción del 1,5% en la tarifa domés-

tica y, además, tiene establecida una senda de nuevos descensos. También el precio de la electricidad en el mercado de venta directa a clientes cualificados, -es decir el precio no sometido a tarifa-, está también experimentando notables reducciones.

Es fácil comprender que la disminución de los márgenes en la actividad eléctrica nacional, que son el reflejo de la liberalización y competitividad, sólo puede amortizarse con constantes mejoras de eficiencia, y con la búsqueda de nuevos mercados y de nuevas actividades. Estas son líneas estratégicas que llevan a políticas de diversificación y de internacionalización para lograr una presencia empresarial adecuada en el ámbito internacional.

Por otra parte en los mercados internacionales, están surgiendo muy buenas oportunidades para crecer. Son muchos los países que están abordando la privatización de sus empresas y la liberalización de sus mercados eléctricos. Son países en los que la demanda eléctrica está creciendo con fuerza, en tasas muy superiores a las de los países más desarrollados, y donde el Estado se ha replegado para dar entrada a una mayor participación de la iniciativa privada, tanto de capital, como de tecnología, que haga posible atender este fuerte crecimiento de la demanda.

Los procesos de privatización presentan oportunidades, que las empresas españolas están aprovechando bien. En los últimos años España está siendo exportadora neta de capitales y el sector eléctrico está siendo uno de los motores de la presencia internacional de la industria española.

En el proceso de internacionalización, cada empresa debe establecer sus propias estrategias para aprovechar en todo su valor sus ventajas competitivas. Para ello es fundamental, por una parte, conocer las peculiaridades sociales, políticas y legales de cada país, sopesar adecuadamente los riesgos que siempre tiene cualquier inversión en el exterior y diversificar las posiciones, porque no es prudente acudir a un sólo mercado o invertir en un único tipo de negocio. Por otra parte, es importante también definir

cómo la empresa va a abordar la presencia internacional con un ámbito global y de competencia.

En este sentido, los procesos de internacionalización llevan necesariamente a establecer alianzas y acuerdos que refuerzan la posición de las empresas. Es necesario adecuarse mejor a las características de los mercados para afrontar el crecimiento y las nuevas inversiones con las mayores garantías posibles.

La importantísima actividad empresarial en el sector petróleo resulta paradigmática de un nuevo enfoque para afrontar un mercado más global en el siglo XXI. Con diverso alcance y enfoque, durante 1998 se han llevado a cabo un buen número de alianzas y acuerdos en los que intervienen las empresas eléctricas, que marcan claramente el deseo de relacionarse con grandes grupos nacionales e internacionales. Son pasos de un proceso que, previsiblemente, va a continuar en los próximos años y que conducirá, sin duda, a un posicionamiento estratégico que tenga en cuenta un ámbito más global de las empresas eléctricas, aunque sus mercados directos sean, en general, los nacionales o los regionales de ámbito reducido.

Entre las razones que favorecen las políticas de fusiones y de alianzas, cabría citar las ventajas de compartir riesgos, especialmente en aquellos proyectos de gran dimensión, o de reforzar la posición en los mercados. Las alianzas permiten también complementar recursos, disminuir costes y obtener sinergias para afrontar estrategias de crecimiento que difícilmente podrían desarrollar por sí mismas cada una de las empresas. Se facilita también el conocimiento, el intercambio de experiencias y la superación de las barreras culturales de entrada en los nuevos mercados.

En consecuencia, las alianzas estratégicas parecen responder a la necesidad de conseguir que las empresas se conviertan en operadores globales y atender sus objetivos básicos de largo plazo, tanto de crecimiento como de refuerzo de posiciones de innovación tecnológica. Por tanto, las alianzas no sólo obedecen a razones tácticas de carácter inmediato, sino que comportan planteamientos de carácter estratégico, muy relacionados con una visión global de los negocios y con los proyectos de futuro de las empresas.

Cuando el objetivo perseguido es un cambio fundamental en la dimensión de las empresas, un procedimiento para conseguirlo es la realización de fusiones entre empresas. En estos últimos meses, la proliferación de fusiones se ha extendido y ha afectado a varios sectores, especialmente al ya citado sector del petróleo.

Otro camino seguido por las empresas, que refuerza su posición en determinados mercados o en determinadas segmentos del negocio, es la adquisición o toma de

participaciones relevantes en aquellas empresas que se consideren complementarias.

EL ACUERDO ESTRATÉGICO DE UNIÓN FENOSA Y NATIONAL POWER

Este es el camino elegido por Unión Fenosa y National Power, que por su alcance y novedad en el sector eléctrico español, pasará a describir. Se trata de compañías complementarias, que pueden beneficiarse mutuamente de sus competencias profesionales y tecnológicas en un amplio conjunto de frentes.

Entre ellos, la orientación internacional de ambas empresas es uno de los elementos en los que se soporta la alianza. La política de expansión internacional de National Power presenta una interesante complementariedad geográfica con la proyección internacional ya lograda por Unión Fenosa.

En concreto, la alianza suscrita permitirá reforzar la posición común en el proceso de liberalización de los sistemas eléctricos, al incorporar la experiencia de National Power en los mercados competitivos. Los mercados ingleses de electricidad emprendieron su proceso liberalizador hace más de diez años y la favorable posición lograda por National Power a lo largo de este proceso será de indudable utilidad para mejorar la capacidad competitiva en el mercado español que se está liberalizando con enorme rapidez.

Por otra parte, la alianza impulsará el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías en ambas empresas. La experiencia de National Power en la construcción y operación de centrales de ciclo combinado, así como su conocimiento de los mercados del gas, fortalecerán el posicionamiento estratégico de Unión Fenosa y reforzarán la eficiencia de las inversiones tanto nacionales como internacionales, que conjuntamente se ha previsto realizar en el futuro.

El acuerdo entre ambas empresas, se instrumentaliza a través de una alianza para el mercado ibérico, una alianza internacional y un acuerdo de intercambio de acciones.

La alianza ibérica es la parte de los acuerdos relativa a la generación, actual y futura, en la península Ibérica y Marruecos. Se ha estructurado mediante la toma por parte de National Power de una participación del 25% en la empresa de Unión Fenosa Generación, a la que, en cumplimiento de lo establecido en la nueva Ley del Sector Eléctrico, se han aportado todos los activos de generación de Unión Fenosa, que han sido segregados jurídicamente del resto de las actividades. La alianza en generación permitirá aunar las capacidades de los socios en el

nuevo mercado liberalizado, y en consecuencia, maximizar el valor de las centrales existentes y la rentabilidad de las futuras inversiones en generación.

Unión Fenosa Generación operará el parque existente y será el instrumento exclusivo para las nuevas inversiones en generación que se realicen en la península ibérica y Marruecos. Esta sociedad realizará, también en régimen de exclusividad, la comercialización de electricidad a los clientes con consumos anuales superiores a 1 GWh.

La alianza internacional se circunscribe principalmente al ámbito de la generación eléctrica, con independencia de que ambos socios, dentro del ánimo de amplia cooperación que se establece, puedan colaborar en el desarrollo de otro tipo de actividades energéticas.

En Francia y en Italia las inversiones en cualquier proyecto de interés común se realizarán al 50%. Igual porcentaje de participación tendrán las inversiones realizadas en Latinoamérica pero, en este caso, bajo el liderazgo de la sociedad española a través de la presencia de la empresa Unión Fenosa Acción Exterior. Para el resto de los países del mundo, existirá un acuerdo de cooperación a través de un análisis que se realizará caso por caso, adoptándose las condiciones más convenientes.

Finalmente, con objeto de reforzar el acuerdo y facilitar la coordinación de los dos grupos, la alianza contempla un intercambio accionarial y de miembros de sus respectivos Consejos.

Como consecuencia de este acuerdo ambas empresas refuerzan de forma significativa su capacidad de competir y ampliar considerablemente sus perspectivas de crecimiento. En concreto los beneficios que se esperan de este acuerdo estratégico se centran en un incremento de la eficiencia ya que se podrán reducir los costes de operación y adquisición de combustibles y se podrán optimizar los márgenes y los ingresos de comercialización y trading. Además se diversificarán los riesgos al disponer de mayor experiencia en la construcción y operación en Plantas de ciclo combinado y un mayor conocimiento de los mercados de gas. La posición internacional de Unión Fenosa en más de 30 países es también un factor muy positivo y valioso para las iniciativas empresariales conjuntas. Podremos además utilizar mejor nuestros recursos y todo ello permitirá que ambas empresas dispongan de una mayor masa crítica para crecer, fortalecer su desarrollo internacional y ser capaces de proporcionar mayor valor al accionariado de ambas empresas.

Desde que en el pasado mes de octubre se establecieron las normas básicas de esta alianza, se han consolidado unas

excelentes relaciones entre Unión Fenosa y National Power que han permitido un amplio conocimiento mutuo y han reafirmado la confianza inicial en este acuerdo. Por todos estos motivos, tal como indicó recientemente el presidente de National Power, Sir John Collins, estamos convencidos que con esta alianza se logrará que "uno más uno sean tres".

La vía elegida por Unión Fenosa para afrontar un mercado global frente a las tendencias de liberalización y privatización que predominan en el sector eléctrico, le permitirá posicionarse mejor en un entorno nacional e internacional y es la solución adecuada en un sector cuyas posibilidades de crecimiento se encuentran más en los mercados exteriores. La alianza estratégica con National Power refuerza las oportunidades de crecimiento internacional, particularmente acusado en algunos países, mientras le permite mejorar su posición en el mercado español, incorporando la experiencia de una empresa líder con probada experiencia en nuevas tecnologías y en mercados en competencia.



Victoriano REINOSO Y REINO es Ingeniero de Caminos Canales y Puertos por la Escuela de Madrid y Master de Economía y Dirección de Empresas por el IESE de Barcelona.

Ingresó en Fenosa en 1973 como Adjunto al Director General, responsabilizándose del Área Financiera. A lo largo de su carrera profesional, ha pasado por todas las áreas de gestión de la compañía, siendo nombrado en 1983 Director General, en 1989 Consejero Delegado y en 1993 Vicepresidente Primero Ejecutivo.

Fue Presidente de la Junta del Puerto de La Coruña de 1978 a 1981, tarea que compatibilizó con su responsabilidad en Fenosa.

Es Presidente de Madritel Comunicaciones, UNIÓN FENOSA Inversiones y Compañía Española de Industrias Electroquímicas. Es miembro, entre otros, de los Consejos de Administración de CEPSA, Retevisión Móvil, Hullas del Coto Cortés, Red Eléctrica de España y Administrador General de Lignitos de Meirama.

Preside en Club Español de la Energía, el Instituto Español de la Energía y la Asociación para la Formación Empresarial de Galicia. Es Vicepresidente del Comité Español del Consejo Mundial de la Energía, Consejero de la APD, Miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios, de la Junta Rectora de la FEUGA y de la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Forma parte del Patronato de la Fundación Príncipe de Asturias.

Posee la Medalla al Mérito Profesional del Colegio Nacional de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos y ha sido nombrado Doctor Honoris Causa por la Universidad de Vigo.