
recursos naturales e infraestructura

Internacionalización y estrategias empresariales en la industria eléctrica de América Latina: los casos de IBERDROLA y Unión Fenosa

Patricio Rozas B.

División de Recursos Naturales e Infraestructura

Santiago de Chile, diciembre de 2008



Este documento fue preparado por Patricio Rozas Balbontín, Oficial de Asuntos Económicos de la División de Recursos Naturales e Infraestructura de la CEPAL, en el marco de una investigación que el autor desarrolló en 2007 sobre el desempeño de las empresas eléctricas españolas en las economías de América Latina. El autor agradece la colaboración de Jeannette Lardé y los comentarios de Fernando Sánchez-Albavera, Director de la División de Recursos Naturales e Infraestructura, de la CEPAL, y de Hugo Altomonte, Jefe de la Unidad de Energía de la misma División.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1680-9017

ISSN versión electrónica 1680-9025

ISBN: 978-92-1-323236-1

LC/L.2961-P

Nº de venta: S.08.II.G.74

Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2008. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	7
I. Introducción	9
A. Evolución de la inversión extranjera directa (IED) en América Latina en el período 1990-2007	10
B. La emergencia de América Latina como destino principal de la inversión española en el exterior	13
C. Evolución del marco legal regulador del sistema eléctrico español	16
II. Internacionalización y estrategias corporativas de IBERDROLA	27
A. Antecedentes generales	27
B. La internacionaliza de IBERDROLA en la década de 1990	30
C. El Plan Estratégico 2002-2006	38
D. El posicionamiento actual de IBERDROLA en América Latina y el Caribe	44
III. Internacionalización y estrategias corporativas de Unión Fenosa	57
A. Colombia	62
B. Costa Rica	64
C. Nicaragua	65
D. México	65
E. República Dominicana	66
Conclusiones	69
Bibliografía	77

Índice de cuadros

Cuadro 1	IBERDROLA: CIFRAS AGREGADAS DE NEGOCIOS, 2000-2006	28
Cuadro 2	IBERDROLA: CIFRAS AGREGADAS DE NEGOCIOS, 2000-2006	29
Cuadro 3	EMPRESAS LATINOAMERICANAS PARTICIPACIÓN POR IBERDROLA, DICIEMBRE DE 1999	36
Cuadro 4	IBERDROLA: PROGRAMA DE INVERSIONES, 2002-2006	40
Cuadro 5	PRINCIPALES DESINVERSIONES DE IBERDROLA EN 2002	42
Cuadro 6	IBERDROLA: PRODUCCIÓN BRUTA Y CAPACIDAD INSTALADA POR REGIÓN, 2000-2006.....	43
Cuadro 7	PRODUCCIÓN BRUTA DE ELECTRICIDAD Y CAPACIDAD INSTALADA ATRIBUIBLE A FILIALES DE IBERDROLA EN AMÉRICA LATINA 2002-2006.....	46
Cuadro 8	IBERDROLA: PLANTAS GENERADORAS DE ELECTRICIDAD POR PAÍS Y POTENCIA INSTALADA, 2006.....	47
Cuadro 9	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN MÉXICO, 2006.....	49
Cuadro 10	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN BRASIL, 2006.....	52
Cuadro 11	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN BOLIVIA, 2006.....	53
Cuadro 12	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN GUATEMALA, 2006.....	54
Cuadro 13	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN CHILE, 2006.....	55
Cuadro 14	IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN VENEZUELA, 2006.....	55
Cuadro 15	UNIÓN FENOSA: POTENCIA INSTALADA EN ESPAÑA Y FUERA DE ESPAÑA POR TECNOLOGÍA DE GENERACIÓN, 2002-2006.....	59
Cuadro 16	PARQUE DE GENERACIÓN DE UNIÓN FENOSA INTERNACIONALEN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2006.....	60
Cuadro 17	UNIÓN FENOSA: FACTURACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LOS MERCADOS DE DISTRIBUCIÓN Y NÚMERO DE CLIENTES POR PAÍSES, 2002-2006.....	61
Cuadro 18	UNIÓN FENOSA: PRINCIPALES ACTIVOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO Y EN EL TRANSPORTE DE GAS NATURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2006.....	64
Cuadro 19	UNIÓN FENOSA: PRINCIPALES ACTIVOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO Y EN EL TRANSPORTE DE GAS NATURAL EN AMÉRICA LATIANA Y EL CARIBE	67

Índice de recuadros

Recuadro 1	IBERDROLA Y LAS INVERSIONES EN LA INDUSTRIA DE AGUAS EN URUGUAY.....	42
------------	---	----

Índice de gráficos

Gráfico 1	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1990-2007.....	11
Gráfico 2	PARTICIPACIÓN DE ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEAEN LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA RECIBIDA POR AMÉRICA LATINA 1992-2004	12

Gráfico 3	IMPORTANCIA DE ACTIVIDADES SELECCIONADAS EN LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR 1986-2003	14
Gráfico 4	INVERSIÓN DIRECTA ESPAÑOLA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1992-2003	15
Gráfico 5	AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR ORÍGENES SELECCIONADOS, 1992-2000.....	16
Gráfico 6	APERTURA DEL MERCADO ELÉCTRICO DE ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA, DICIEMBRE DE 2000	17
Gráfico 7	VARIACIONES ANUALES DEL PRECIO DE LA ELECTRICIDAD EN ESPAÑA, 1996-2002	20
Gráfico 8	PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE IBERDROLA POR TIPO DE ACCIONISTA, DICIEMBRE DE 2006.....	28
Gráfico 9	IBERDROLA: CAPACIDAD INSTALADA EN CICLOS COMBINADOS PROYECTADA EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2002-2006.....	40
Gráfico 10	IBERDROLA: DISTRIBUCIÓN POR PAÍS DE CAPACIDAD INSTALADA EN CICLOS COMBINADOS PROYECTADA EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2002-2006.....	41
Gráfico 11	POTENCIA INSTALADA DE IBERDROLA EN ESPAÑA, 2006.....	44
Gráfico 12	PRESENCIA DE IBERDROLA EN AMERICA LATINA,DICIEMBRE DE 2006	45

Resumen

El propósito principal de este documento es analizar el proceso de internacionalización de dos empresas eléctricas españolas que realizaron importantes inversiones en el sector eléctrico de América Latina, IBERDROLA y Unión Fenosa, haciéndose especial hincapié en sus respectivos procesos de expansión a fines de los años noventa, en las decisiones adoptadas para hacer frente a los críticos escenarios que se configuraron en los primeros años de la década del 2000, y en el perfil actual de su inserción en América Latina.

Las preguntas que este análisis ha intentado responder se refieren en primer término a la especificidad de los procesos de expansión de cada empresa en la región, esto es, a los mecanismos y formas de inserción en las economías locales, montos de inversión, peso relativo de las filiales latinoamericanas en las cifras agregadas de negocios de cada grupo, alícuotas de participación de mercado en cada segmento o sector, estrategias corporativas y, alianzas inter-empresariales locales e internacionales.

El segundo grupo de preguntas se refiere a la determinación del impacto, sobre tales estrategias de expansión de las empresas ibéricas, de las crisis energéticas, económicas y financieras que se produjeron a comienzos de la década del 2000 en varios de los países de la región, lo que incidió diferenciadamente sobre la expansión de cada conglomerado, debido a la especificidad de las características de su inserción en cada economía y de las crisis que en éstas se registraron.

El tercer grupo de preguntas se refiere a las respuestas esgrimidas por cada conglomerado a los desafíos planteados por estos

escenarios de crisis y a su situación actual en la región, determinándose su contribución efectiva a la ampliación y modernización de los sectores eléctricos de cada país, elemento principal del análisis y evaluación de las reformas del sector en América Latina.

Los antecedentes compilados y respuestas obtenidas en estos tres grupos de preguntas permiten tener no sólo un mejor conocimiento de las estrategias aplicadas por las empresas eléctricas españolas en relación con su proceso de internacionalización, sino, además, extraer algunas enseñanzas relevantes para los gobiernos de la región acerca de los procedimientos a seguir para obtener la máxima contribución al desarrollo de la industria eléctrica de América Latina por parte de las operadoras internacionales del sector.

I. Introducción

La internacionalización de las empresas eléctricas españolas tuvo por trasfondo varios elementos contenidos en el proceso de globalización de la economía mundial, relacionados con la integración de España a la Unión Europea a mediados de los años ochenta, la afluencia de nuevas corrientes de capital hacia América Latina en los años noventa y los nuevos patrones de organización empresarial y corporativa surgidos en la última parte del siglo XX, al amparo de la profunda transformación de las estructuras productivas que generó el desarrollo de la informática y las tecnologías de telecomunicaciones.

Por lo tanto, el análisis del proceso de internacionalización de IBERDROLA y Unión FENOSA se inscribe en un contexto en que convergen los efectos de la incorporación de España a la Unión Europea sobre la industria eléctrica –específicamente las posibilidades de expansión empresarial y las condiciones de competencia instituidas en su marco legal regulador– y la radical transformación de los sistemas eléctricos de un significativo número de países de la región latinoamericana, como consecuencia de las reformas estructurales que fueron aplicadas desde la segunda mitad de los años ochenta.

En este capítulo se procederá a revisar los principales aspectos relacionados con este proceso, que condicionan la decisión de ambas empresas de ampliar e internacionalizar sus negocios, los mecanismos y modalidades de inserción en los mercados de América Latina, sus estrategias de expansión y sus políticas de alianzas inter-empresariales. En primer lugar, se hará un breve recuento de la evolución de los flujos de inversión extranjera directa (IED) en América Latina, especialmente de la inversión española durante los

años noventa. En segundo lugar, se hará un análisis sucinto de las principales modificaciones del marco regulador del sector eléctrico español.

A. Evolución de la inversión extranjera directa (IED) en América Latina en el período 1990-2007

Durante los años noventa la IED aumentó sostenidamente en América Latina y el Caribe (ver gráfico 1), como parte del proceso de expansión mundial de los flujos internacionales de capital que se desató a partir de 1990. La participación de los países latinoamericanos en las corrientes internacionales de capital dio lugar a entusiastas pronósticos acerca de las nuevas formas de inserción de América Latina en la economía mundial, conforme al proceso de globalización en curso y a la nueva división internacional del trabajo que éste conlleva.

En América Latina y el Caribe, el crecimiento de las corrientes de IED fue particularmente pronunciado a partir de 1995, a pesar de la crisis de México y de sus repercusiones en otros países de la región. El aumento de la IED perseveró en los años siguientes, sobreviviendo además a las dificultades que se presentaron con mayor intensidad en algunos países latinoamericanos, a raíz de la crisis surgida en el Sudeste asiático en 1997 y de la incidencia de factores internos asociados a la conducción macroeconómica.

La incorporación de América Latina y el Caribe a las corrientes de IED ha estado asociada a la internacionalización del sector servicios, tanto aquellos de utilidad pública como financieros, además de la explotación de recursos naturales en algunos países. Por cierto, para estos efectos fue necesario que los gobiernos latinoamericanos introdujeran importantes cambios en los marcos regulatorios que se aplicaban a las inversiones directas y se pusieran en práctica intensos programas de privatización, que incluyeron especialmente las empresas de servicios de utilidad pública y las entidades bancarias que fueron estatizadas por insolvencia en el marco de la crisis de los años ochenta.

Este proceso fue consistente con la importancia creciente de los servicios como área de interés para los inversionistas internacionales. En la medida que la economía mundial tiende a ser progresivamente una economía de servicios y que éstos son, en gran parte, bienes no transables (aunque en algunos casos, debido a los recientes cambios tecnológicos, han empezado a adquirir el carácter de bienes transables), el acceso a servicios eficientes ha empezado a depender de la IED, lo que deriva en su rápida internacionalización.

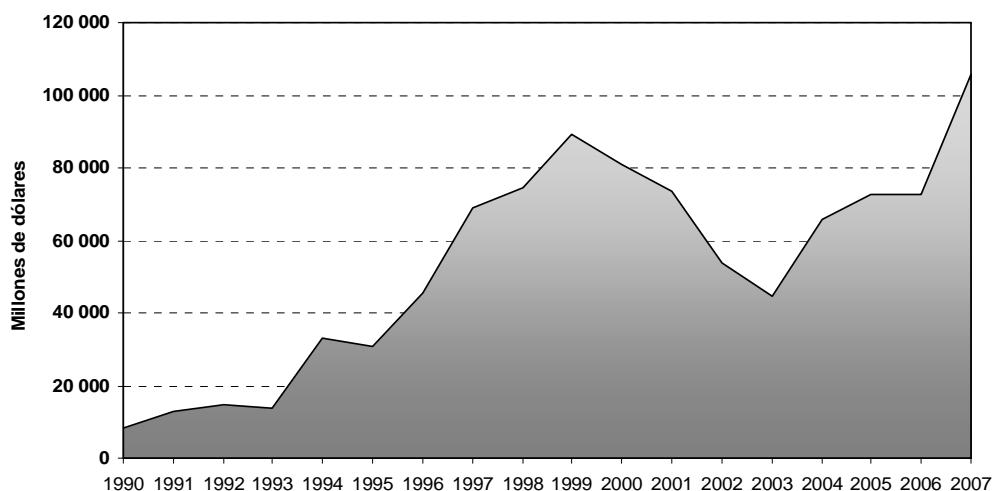
Como resultado del proceso de desregulación de las economías latinoamericanas se abrieron nuevas oportunidades de inversión en sectores anteriormente restringidos a la actividad privada en general y a la presencia de empresas extranjeras en particular. En la mayoría de los países de la región las industrias de servicios de utilidad pública fueron privatizadas, especialmente en las áreas de energía y de telecomunicaciones.

Específicamente, la privatización de la industria eléctrica avanzó fuertemente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela, tanto en lo que se refiere a las empresas que operan en el ámbito de la distribución como de la generación, aunque recientemente este proceso fue revertido en este último país mediante la nacionalización de Electricidad de Caracas.¹ En algunos casos, la actividad de transmisión ha sido mantenida bajo la tutela del Estado para impedir que se constituyan situaciones de integración vertical de la industria bajo control privado, lo que puede obstruir el ingreso de nuevos actores al segmento de generación y dificultar, en

¹ En 2007, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela compró la participación de AES Corporation en el capital social de Electricidad de Caracas por 739 millones de dólares (CEPAL, 2008).

consecuencia, el normal funcionamiento de los mecanismos de mercado. En otros casos, el Estado presionó fuertemente para que el actor dominante enajenara los activos de transmisión tras la privatización del sector.

GRÁFICO 1
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1990-2007
(Millones de dólares corrientes)

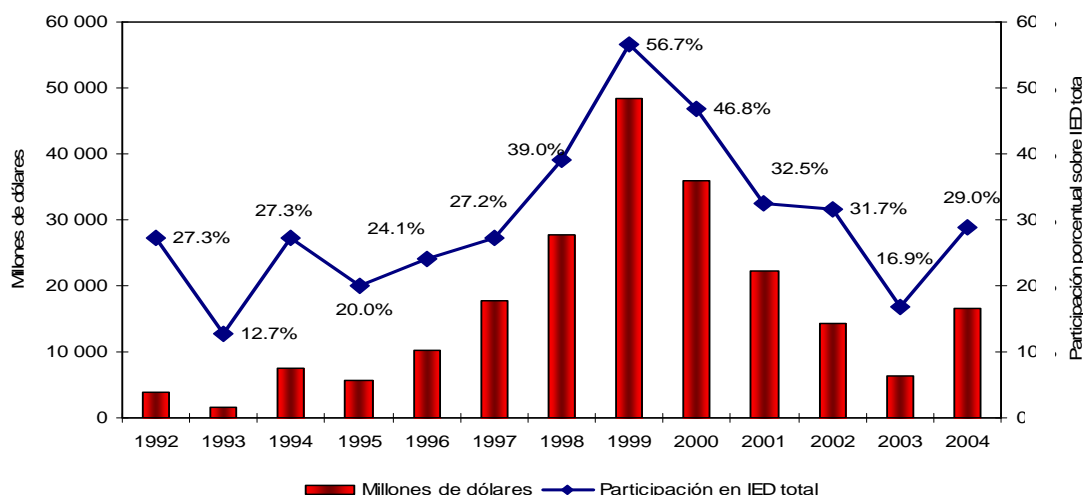


Fuente: CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

La importancia de las inversiones emprendidas por empresas europeas fue creciente en el proceso consignado. La inversión originada en Europa aumentó progresivamente su participación en las corrientes de IED que se dirigieron a América Latina, a tal punto que en 1999 la inversión de este origen representó 56,7% de la IED ingresada a la región. En contraste, durante los años ochenta y hasta 1997, la inversión europea osciló en torno al 27% de las corrientes anuales de IED (ver gráfico 2).

Esta mayor participación de las empresas europeas en la composición de la IED se mantuvo hasta 2003, cuando la fase expansiva de los flujos de inversión de dicho origen se revirtió por efecto de las dificultades que se produjeron en las mayores economías de la región, que en numerosos casos determinaron el retiro de las empresas europeas desde las economías receptoras o la disminución de los programas de inversiones, cuando no ocurrió su anulación definitiva o la suspensión temporal. En algunos casos, las dificultades que se produjeron en las mayores economías de la región se sumaron a los problemas de liquidez que empezaron a registrar algunas de las empresas que habían desarrollado parte importante de su proceso de internacionalización en América Latina. Estas habían incurrido en altos niveles de endeudamiento que se vincularon a la compra de activos latinoamericanos y al desarrollo de nuevas opciones tecnológicas, que no fueron capaces de cubrir adecuadamente conforme a los ingresos y utilidades que tales operaciones estaban generando. En dicho marco, el retiro de empresas inglesas, francesas e italianas de los sectores de energía, servicios de saneamiento y de telecomunicaciones de América Latina ha sido importante.

GRÁFICO 2
PARTICIPACIÓN DE ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA EN LA INVERSIÓN EXTRANJERA
DIRECTA RECIBIDA POR AMÉRICA LATINA, 1992-2004
(Porcentaje)



Fuente: CEPAL, División de Recursos Naturales e Infraestructura, sobre la base de antecedentes obtenidos de IMF (1992-2004), UNCTAD (1992-2002) y EUROSTAT (2003-2004)

De hecho, a pesar que la inversión europea en los mercados emergentes continuó su ascenso en la década del 2000, esta fue progresivamente disminuyendo en América Latina conforme los signos de crisis de algunas economías de la región se hacían más evidentes.² En 2002 incluso se registraron varios casos de desinversión neta en las economías de Argentina y Brasil, dos de los países más comprometidos, en donde las corrientes de capital provenientes de los países que hasta entonces habían sido el origen principal de los flujos ingresados desde Europa fueron menores que los capitales repatriados por los inversionistas del mismo origen que liquidaron sus activos. En los años más recientes, a pesar de la notoria recuperación de las economías de la región y de su cada vez más evidente capacidad de hacer frente a las oscilaciones de la economía mundial, los flujos de inversión directa europea no han recuperado el vigor de los años noventa, lo que parece estar en directa relación con la menor dinámica de crecimiento de las economías comunitarias y con las posiciones de mercado alcanzadas en las economías latinoamericanas por las empresas de ese origen, especialmente españolas, que se mantuvieron en la región.

Ciertamente, la explicación del notorio aumento de la inversión europea en América Latina hacia fines de los años noventa, respecto del comienzo del período y de la inversión que se origina en otros países, no se encuentra sólo en las oportunidades de los nuevos negocios que se generaron en el escenario latinoamericano —que fueron aprovechadas asimismo por inversionistas de América del Norte y de la propia América Latina, aunque en menor proporción— sino, también, por otros factores, derivados de la integración de las economías europeas y las nuevas condiciones de competencia que se generaron en la provisión de servicios de utilidad pública en los países del viejo continente. Esto se aprecia especialmente en el caso de las operaciones emprendidas por las empresas españolas, interesadas en la búsqueda de mayores tamaños críticos para hacer frente a condiciones de competencia más exigentes.

² Según datos de The Statistical Office of the European Communities (Eurostat), la participación de América Latina en los flujos de inversión europea en los mercados emergentes disminuyó de 10,6% a 3,7% entre los años 2000 y 2003 (Eurostat, 2006).

B. La emergencia de América Latina como destino principal de la inversión española en el exterior

En general, las empresas provenientes de España han adquirido una importancia creciente en la economía mundial, en particular en la provisión de servicios de utilidad pública, ubicándose algunas de ellas entre las más grandes del mundo, como ocurre con ENDESA y Telefónica. Específicamente, las empresas españolas han conseguido durante la década del 2000 posiciones de liderazgo en algunos de los principales mercados de servicios de América Latina, especialmente en los sectores de telecomunicaciones, energía, servicios de saneamiento y banca.

La hipótesis más aceptada para explicar este proceso postula que las empresas españolas buscaron acceso a los mercados de América Latina con el propósito de acrecentar su tamaño y mejorar sus condiciones de competencia respecto de las compañías líderes de la Unión Europea, las que amenazaban con desplazar a las empresas españolas del mercado hispano aprovechando su mayor competitividad y eficiencia en el marco del nuevo escenario que derivó de la incorporación de España a la Unión Europea (Yáñez, 2000; Rozas, 2001; Casilda, 2002; Rozas, 2003; Casilda, 2003).³

La mayoría de las empresas que han protagonizado este proceso de internacionalización ha emergido de los monopolios legales estatales que existían con antelación y que exhibían un rezago tecnológico importante respecto de sus potenciales competidores europeos. De este modo su internacionalización emergió como una condición necesaria para su subsistencia en una economía abierta. Esta misma condición estuvo presente también en las empresas que fueron constituidas por capitales privados —como son los casos de IBERDROLA y de Unión FENOSA—, cuya posición en el mercado español y sobrevivencia en el largo plazo estaban también potencialmente amenazadas por la apertura del sector eléctrico de España a la competencia internacional.

Los primeros pasos de la internacionalización de las grandes empresas españolas ocurrieron con bastante antelación a la privatización de las empresas estatales, de modo que su expansión en el exterior no debe entenderse solamente como consecuencia de los cambios ocurridos en su régimen de propiedad, sino más bien, como el resultado de políticas orientadas en esa dirección, aplicadas por el gobierno español durante los años finales de la década de 1970 y el decenio de los ochenta.⁴ Estas mismas políticas contribuyeron indirectamente a la internacionalización de IBERDROLA y de Unión FENOSA.

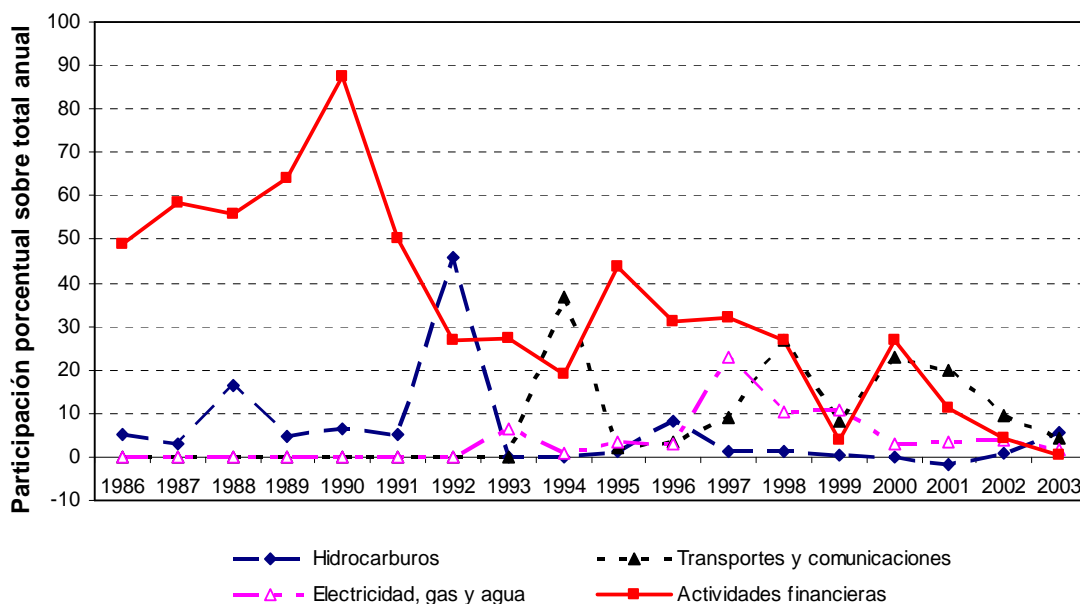
La expansión en el exterior de las empresas españolas se inició a mediados de la década de 1970. A partir de 1974, empezaron a registrarse las primeras operaciones de inversiones españolas en el exterior, mostrando una tendencia a concentrarse en América Latina, en los países miembros de la Comunidad Económica Europea (CEE) y en los Estados Unidos, aunque con propósitos distintos. En general, las inversiones españolas realizadas en los países industrializados buscaban desarrollar redes comerciales para ampliar mercados y expandir exportaciones. En cambio, las

³ Entre las razones que se han dado para explicar la elección de América Latina como principal destino de las inversiones españolas en el exterior destacan las relevadas en el estudio de Ramón Casilda: i) la ventaja competitiva derivada de una comunidad cultural compartida, fruto del idioma, que permite transitar con fluidez por un mercado de 450 millones de personas, y a su vez adaptar con rapidez productos, tecnologías y modalidades de gestión; ii) el carácter emergente de la región latinoamericana, lo que implica que el potencial de su fuerte desarrollo poblacional constituye una solución al embudo demográfico español; iii) posibilidad de aumentar fuertemente los *stocks* de capital y los niveles de productividad; iv) perspectivas generales de crecimiento; y v) el alto grado de maduración de sectores españoles tales como el bancario o el de telecomunicaciones (Casilda, 2003).

⁴ En 1978 España puso término a la política autárquica y proteccionista que la había orientado desde los años cincuenta y puso en marcha una estrategia de desarrollo sustentada en una política de apertura comercial cuya meta principal fue el ingreso a la Unión Europea y la adscripción a sus políticas, lo que se concretó en 1986. Simultáneamente se dio curso a la internacionalización de la economía española, se impulsó un fuerte desarrollo de la infraestructura, se apoyó la internacionalización de la pequeña y mediana empresa y, se descentralizó la economía mediante la asignación de ciertas responsabilidades a las comunidades autónomas (CEPAL, 2008a).

inversiones españolas destinadas a América Latina tuvieron por objetivo principal insertarse en mercados del sector financiero (banca y seguros), que ofrecían una amplia apertura y desregulación, bajo nivel de bancarización, bajos costos relativos y buenas expectativas de crecimiento y rentabilidad (Mochón y Rampla, 1999; Yáñez, 2000; Rozas, 2001).

GRÁFICO 3
IMPORTANCIA DE ACTIVIDADES SELECCIONADAS EN LA INVERSIÓN
ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR, 1986-2003



Fuente: OECD: International Direct Investment Statistics Yearbook, 2004.

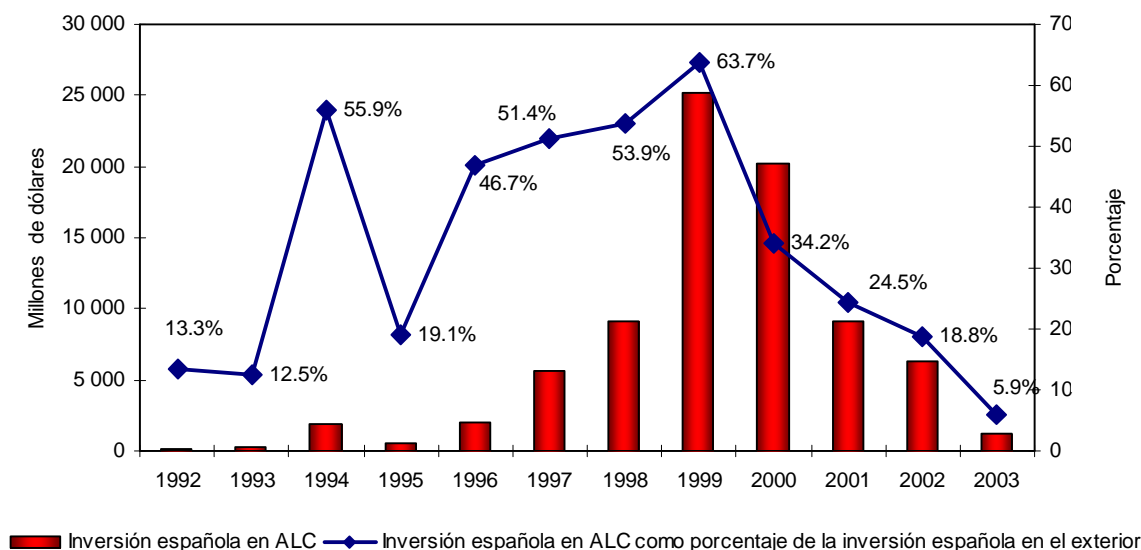
Durante la década de 1980, las inversiones hispanas perdieron importancia relativa en la región latinoamericana: el alto endeudamiento externo, la retracción de la demanda agregada y la precaria solvencia de la mayoría de los países de la región desincentivaron el interés de las empresas españolas por aumentar su presencia en los mercados latinoamericanos. Durante esos años, la mayor parte de la afluencia de la inversión directa de España en el exterior se canalizó hacia los países de la UE, estimulada por el proceso de integración que se desarrollaba en Europa. En dicho período, gran parte del esfuerzo de internacionalización de las firmas españolas continuó concentrado en las actividades financieras y comerciales.

A partir de 1991 y durante los años noventa esta tendencia se revirtió y las inversiones españolas en América Latina nuevamente ganaron importancia, a la vez que las dirigidas a la UE comenzaron a reducirse como consecuencia de la desaceleración de la tasa de crecimiento de las áreas financiera y comercial de los países comunitarios.⁵ La aplicación de importantes reformas estructurales en la mayoría de los países latinoamericanos hacia fines de los años ochenta y el inicio de un ciclo expansivo de las economías de la región, determinaron que nuevamente las empresas españolas depositaran su interés en América Latina. Casilda

⁵ Para algunos autores (v.gr., Calderón y Casilda, 2000; Casilda, 2003), la expansión de las empresas españolas se inició a comienzos de los años noventa mediante la participación de Telefónica e Iberia en los procesos regionales de privatización, empresas que fueron seguidas por ENDESA y Repsol a mediados del decenio, a tal punto que la presencia de empresas españolas a comienzos de la década habría sido casi inexistente. No obstante, el análisis de Rozas y Marín (1989) ya consignaba a fines de los años ochenta una activa participación de los grupos Banesto, Central, Hispano y Santander en varios de los países de la región, que desempeñaron un papel central en la posterior expansión de las empresas de servicios de utilidad pública de las cuales eran accionistas. Este papel de la banca en dicho proceso de expansión fue analizado en detalle por Mochón y Rampla (1999).

consignó que, como expresión de la renovación de este interés, las corrientes de inversión directa en España, tanto la recibida como la realizada, pasó del 3% del PIB, a principios de los noventa, a 10% del PIB a finales de los mismos (Casilda, 2003).

GRÁFICO 4
INVERSIÓN DIRECTA ESPAÑOLA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 1992-2003
(Millones de dólares corrientes y porcentaje)



Fuente: CEPAL, División de Recursos Naturales e Infraestructura, sobre la base de información publicada en el perfil de España, Mapa de la Inversión, UNCTAD

El renovado e incrementado interés de las empresas españolas se produjo, de esta manera, en un contexto que se caracterizó por la creciente liberalización de las economías latinoamericanas, las nuevas políticas de trato a la inversión extranjera y la privatización de las empresas estatales proveedoras de servicios básicos y de utilidad pública. Estos factores se sumaron a algunos elementos de la coyuntura económica de la región, tales como la fuerte recuperación de la demanda interna y la proyección de su crecimiento a tasas muy superiores a la de España, y principalmente, a la debilidad de los marcos legales regulatorios que permitían altos retornos de las inversiones. Todo ello renovó e incrementó el interés de los inversionistas españoles, que aprovecharon que sus potenciales competidores europeos canalizaban sus esfuerzos en insertarse en los mercados de Europa Oriental, recién abiertos a la inversión extranjera.

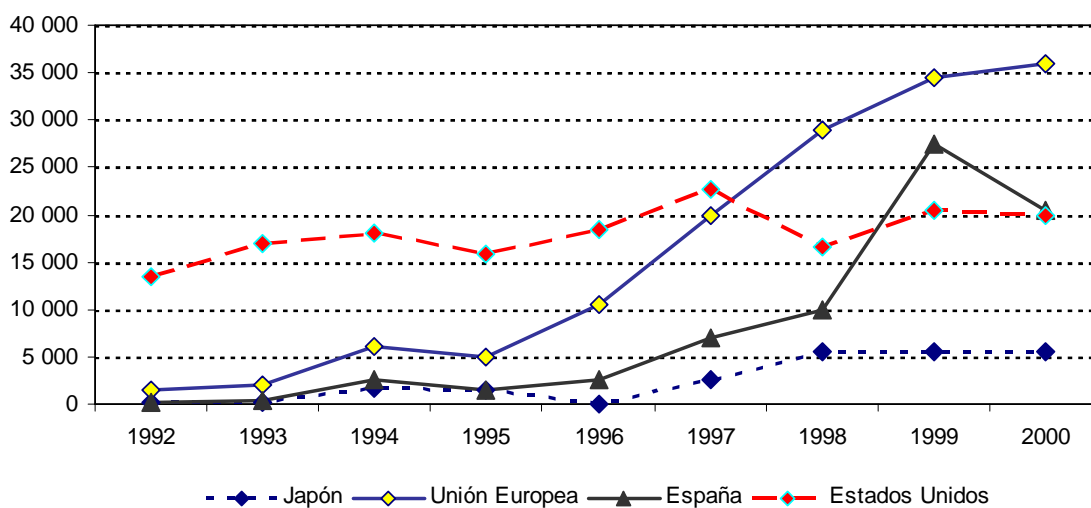
En 1994, los mercados de los países latinoamericanos empezaron a ser predominantes en las inversiones españolas en el exterior, aumentando progresivamente su ponderación en los años siguientes. A fines de los años noventa poco menos de las dos terceras partes de la inversión directa española se dirigía hacia América Latina, constituyéndose España en el principal origen de los flujos de inversión directa ingresados en algunos de los países de la región. En esta fase, los montos invertidos fueron notoriamente mayores que los registrados en los años setenta –cuando recién se iniciaba la internacionalización de las empresas españolas– y fueron dirigidos predominantemente a la industria de provisión de servicios básicos y de utilidad pública, además del sector financiero (banca y seguros) (Rozas, 2001; Casilda, 2002).

Hacia fines de la década de los años noventa, España se transformó en el principal país de origen de la IED recibida por América Latina, superando por primera vez a Estados Unidos en 1999, que por décadas había ostentado dicha condición. Ello fue consecuencia de algunas grandes operaciones de toma de control (“take over”) emprendidas por empresas españolas, tales como la

adquisición del grupo chileno Enersis-ENDESA en 1997 y 1999, la adjudicación por Telefónica de una parte importante de los activos de TELEBRAS en Brasil y la compra de YPF en Argentina, ambas en 1999, además de las múltiples operaciones realizadas por los grupos financieros Santander y BBVA en diferentes países de la región.

A partir del 2000, las economías de América Latina empiezan a perder crecientemente su importancia en el destino de la inversión española en el exterior, revirtiéndose la tendencia registrada en la segunda mitad de los años noventa, a tal punto que en 2003 sólo el 5,9% de la inversión directa de España en el exterior se dirige a América Latina. En esto influye decisivamente la crisis de Argentina y Brasil, dos de los principales receptores de la inversión española en América Latina, aunque tampoco es menor el impacto de las dificultades afrontadas por las empresas españolas en la implementación de nuevas líneas de negocios –v.gr., la participación de las empresas eléctricas en diversas ramas de la industria de telecomunicaciones–, el adelantamiento de la puesta en vigor de condiciones de competencia en los mercados de servicios de infraestructura y el cambio de la orientación estratégica de las principales empresas españolas, que sustituyeron en la medida de lo posible a América Latina por Europa como espacio territorial para desarrollar la segunda fase de su internacionalización.

GRÁFICO 5
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR ORÍGENES SELECCIONADOS, 1992-2000
(En millones de dólares corrientes)



Fuente: CEPAL, sobre la base de información de la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

C. Evolución del marco legal regulador del sistema eléctrico español

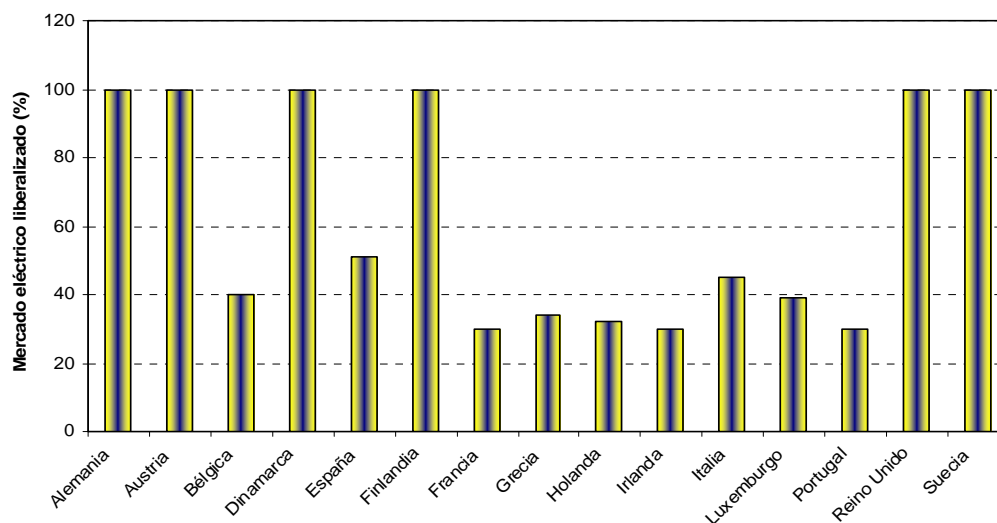
La explicación de la expansión de las empresas eléctricas españolas en América Latina abarca factores que no sólo dicen relación con la oportunidad de hacer negocios de alta rentabilidad en los países latinoamericanos, sino, además, con factores que se vinculan con la evolución de la industria energética española en un contexto de apertura económica y escasez de los recursos naturales que se requieren para su funcionamiento.

A fines de los años noventa, las empresas españolas se preparaban para hacer frente a una situación que las afectaba directamente y que estaba en su conocimiento desde varios años antes: los países miembros de la UE contaban con una capacidad de generación que superaba en 50% la demanda efectiva. Parte importante de esta sobrecapacidad se explica por la interconexión entre las redes eléctricas locales que permite la venta expedita de energía entre los países comunitarios.

A mediados de los años noventa, los países europeos iniciaron la apertura de sus mercados de energía a la competencia internacional, estableciéndose en 1996, mediante la Directiva Comunitaria 96/92/EC, un mínimo de 30% de los mercados locales para operadores comunitarios, lo que implicó en el caso español que las empresas controladoras del mercado eléctrico debieron restringir su crecimiento en el mercado local durante los próximos años para hacer posible la incorporación de nuevos operadores a partir del 2007, año tope fijado por esta Directiva para contener el ingreso de nuevos competidores al mercado español, al igual que en los Países Bajos.

Sin embargo, a fines de los años noventa la presión sobre los gobiernos de los países comunitarios aumentó considerablemente en la búsqueda de una mayor apertura de los mercados de energía y una mayor celeridad de los plazos, debido a la notoria heterogeneidad que se había producido como consecuencia de los distintos ritmos de apertura del mercado eléctrico y del gas. (ver gráfico 6). Algunos países comunitarios habían adoptado rápidamente sus legislaciones nacionales a lo dispuesto en las directivas comunitarias 96/92/EC (mercado eléctrico) y 98/30/EC (mercado de gas) y habían liberalizado completamente sus mercados energéticos (Alemania, Austria, Dinamarca, Finlandia, Reino Unido y Suecia). Otros países, en cambio, se habían acogido a los plazos dispuestos en dichos cuerpos normativos y presentaban diferentes grados de liberalización parcial de sus mercados energéticos (Bélgica, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, y Portugal). Algunos de estos países, incluso, no habían adoptado todavía aspectos fundamentales de ambas Directivas.

GRÁFICO 6
APERTURA DEL MERCADO ELÉCTRICO DE ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA,
DICIEMBRE DE 2000



Fuente: ENDESA (2002)

En correspondencia con las presiones que empezaban a hacerse sentir en la Unión Europea contra aquellas economías que presentaban un mayor rezago en la liberalización de sus mercados energéticos, en junio del 2000 el Gobierno de España aprobó el Real Decreto-ley 6/2000, que

contuvo un amplio conjunto de medidas regulatorias cuyo objetivo era promover un avance en la promoción de la competencia en diversos sectores económicos.

Este nuevo instrumento tuvo un importante impacto sobre el sector eléctrico en cuestiones tales como las tarifas eléctricas, la normativa aplicable a los agentes del sistema, el desarrollo de nueva capacidad y los ingresos.

Un aspecto central de la normativa aprobada fue el impulso a la producción de energías renovables que las autoridades emitieron como señal indicadora de la modernización del parque de generación que habían definido como objetivo. Específicamente, el Real Decreto-ley 6/2000 autorizó a los comercializadores a suscribir contratos con agentes externos o con productores en régimen especial, es decir, aquellos agentes que producen electricidad mediante instalaciones de cogeneración o de energía renovables, para satisfacer la demanda de sus clientes o para vender la producción contratada en el mercado mayorista. Asimismo, otras disposiciones contenidas en el Decreto-Ley 6/2000 autorizaron a los productores acogidos al régimen especial a vender su energía directamente al mercado mayorista o a clientes calificados, lo que implicó fomentar la participación de este tipo de productores en el mercado energético español.

Paralelamente, el Real Decreto-Ley prohibió a las empresas generadoras españolas, hasta 2003, suscribir contratos con comercializadores para la venta de electricidad a clientes internos, lo que implicó que a las empresas eléctricas españolas se les cerró el camino para ampliar su posición de mercado mediante la generación convencional. Esta medida no sólo estimuló el ingreso de operadores europeos al sector –promoviendo una estructura de mercado más competitiva–, sino, también, la diversificación de la matriz energética de España.

Otro aspecto central de la normativa aprobada en el 2000 fue el adelantamiento de los plazos definidos en 1997 respecto de la apertura total del mercado eléctrico. Según lo dispuesto por el Real Decreto-ley 6/2000, a contar del 1 de enero de 2003 –y no a partir de 2007 como se había acordado originalmente– los consumidores pudieron elegir suministrador o acudir directamente al mercado mayorista para adquirir electricidad. Asimismo, en el 2000 se amplió el umbral a partir del cual los consumidores podían elegir suministrador, rebajándose el límite de 1 GWh de consumo anual (47% del mercado eléctrico peninsular medido en volumen de energía) a una tensión de 1 kV (53% del mercado).

Las autoridades españolas promovieron asimismo una estructura de mercado más competitiva mediante la fijación de nuevos límites al desarrollo de capacidad instalada en las empresas que superaban una determinada cuota de generación en el 2000, lo que afectó principalmente las posibilidades de crecimiento de ENDESA e IBERDROLA, las mayores operadoras del país.⁶ En el caso de ENDESA se dispuso que este grupo no pudiera elevar su potencia hasta 2005, en tanto que IBERDROLA no podía ampliar la suya hasta 2003. De todos modos, los nuevos límites dispuestos no eran aplicables en el caso de los proyectos en curso que ya tenían la autorización administrativa o de los que pudieran plantearse en el futuro para sustituir potencia que sea retirada del servicio.

Así, mediante estas excepciones, la nueva normativa reforzó otro de los objetivos de la política energética de las autoridades españolas, esto es, el fomento de la sustitución anticipada de la capacidad de generación menos competitiva. Para este propósito, el Real Decreto-ley 6/2000 redujo la retribución por Garantía de Potencia de 1,15 pta/kWh a 0,80 pta/kWh, haciendo menos rentable la conservación en el sistema de plantas generadoras menos eficientes.

⁶ Este principio, conocido como la doctrina Rato, ya había sido aplicado en dos oportunidades: la fusión entre el Banco Bilbao Viscaya y Argentaria y en la alianza entre la entidad resultante, esto es, el BBVA y Telefónica (J.M. Zafra, 2000).

En 2001 la Comisión Europea reimpulsó la liberalización de los mercados energéticos de aquellos países miembros que mostraban un cierto rezago, procurando homogeneizar los niveles de apertura de los mercados respectivos mediante el adelantamiento de los plazos originalmente estipulados. Para ello presentó en el Parlamento Europeo y en la Comisión Europea varias propuestas de modificación de las Directivas correspondientes. La principal recomendación consistió en adelantar para 2004 la libertad de elección de suministrador para todos los consumidores europeos distintos de los domésticos, lo que implicaba liberalizar al menos el 60% del consumo energético en cada Estado miembro.

Las políticas de promoción de la competencia y de apertura de los mercados aplicadas en los países comunitarios no se limitaron a la facilitación del ingreso de nuevos operadores a la industria eléctrica de cada país, impulsándose asimismo una reestructuración radical de cada sistema. Algunas medidas propuestas en esta dirección fueron: i) separación de las actividades de transporte y distribución, por una parte, y producción y suministro, por otra; ii) acceso no discriminatorio de los consumidores y productores a la red, basado en tarifas transparentes y publicadas; iii) creación en cada Estado miembro de una función reguladora dentro del marco reglamentario adecuado, para garantizar el control efectivo de las condiciones de establecimiento de las tarifas; y iv) exigir un nivel mínimo de interconexiones eléctricas equivalente al 10% de su potencia instalada, que debería concretarse antes del 1 de enero de 2005.

Otras medidas propuestas se relacionaron con la definición de las obligaciones de servicio público, la seguridad del abastecimiento y, en particular, la protección de las zonas apartadas y de los grupos más vulnerables de la población.

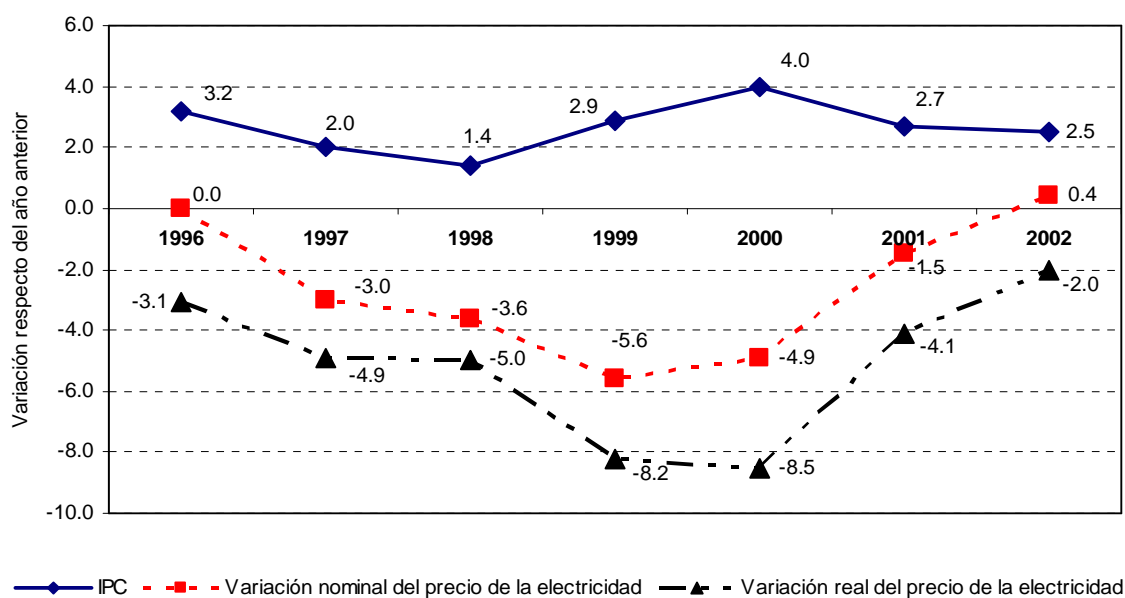
La progresiva liberación del mercado eléctrico y las diversas restricciones que las autoridades españolas fueron imponiendo al accionar de los operadores dominantes derivaron en una importante reducción tarifaria entre 1996 y 2001, principalmente por efecto de la ampliación del mercado de consumidores libres (ver gráfico 7), reproduciendo el efecto que estas medidas habían provocado en otros Estados miembros de la Unión Europea.⁷

La persistente reducción tarifaria y la posibilidad que ésta se profundizara conforme aumentase la parte del mercado correspondiente al consumo de los clientes libres, hasta alcanzar el 100%, constituyeron otro de los aspectos principales de la evolución de la industria eléctrica española que terminaron de convencer a los principales grupos operadores sobre la conveniencia (y urgencia) de diversificar su malla de negocios, ampliándose hacia otros mercados de servicios de infraestructura básica.

La diversificación de los negocios fue territorial –lo que se tradujo en una acelerada expansión internacional, principalmente en América Latina– y productiva, permitiendo la emergencia de proveedores de multiservicios domiciliarios como modelo dominante de estructura corporativa. Previéndose que la evolución tarifaria mantendría su tendencia a la baja durante los años siguientes, el Real Decreto-ley 6/2000 estableció una reducción máxima de hasta 9%.

⁷ Según un estudio de la Comisión Europea, la liberalización de este mercado ha permitido significativas reducciones del precio de la energía. En el ámbito residencial, el descenso alcanzó a 60% en Grecia, a 47% en Portugal, a 40% en el Reino Unido y a 36% en España. En este último caso, el Estado, los consumidores y las empresas se beneficiarían del proceso de liberalización como resultado del sistema de Costo de Transición a la Competencia (CTC). Este esquema garantiza a las empresas la mayor parte de sus ganancias durante el período de transición, pero también prevé una rebaja de los precios que pagan los consumidores, así como, al mismo tiempo, una reducción de los subsidios del Estado (CEPAL, 2000).

GRÁFICO 7
VARIACIONES ANUALES DEL PRECIO DE LA ELECTRICIDAD EN ESPAÑA, 1996-2002
 (En porcentajes)



Fuente: Tarifas SIFE, Sistema peninsular.

Por otra parte, la constatación de algunos problemas esenciales relacionados con el comercio transfronterizo de energía en Europa –la carencia de un peaje internacional único e independiente de los operadores de los países por los que transitan los intercambios y las eventuales congestiones de los tránsitos transfronterizos– derivó en la formulación de nuevas recomendaciones a los Estados miembros de la Unión Europea, que colocaron mayor presión sobre aquellos países que marchaban a la zaga en la liberalización de sus mercados energéticos.

En marzo de 2001 la Comisión Europea emitió una Directiva de Tránsito que incorporó algunas de las medidas propuestas, a modo de conclusiones, en el Foro de Reguladores Eléctricos Europeos. La nueva Directiva de Tránsito incluyó, entre otras medidas, la eliminación de la figura del comprador único, la adopción de la fórmula única de peaje regulado, la implantación del sistema de autorización como vía para el desarrollo de nueva capacidad y la supresión de las fórmulas menos favorables a la competencia que permitía la Directiva entonces en vigor.

No obstante la persistente introducción de mejoras en los marcos regulatorios de la actividad energética europea, la trasposición a las diferentes legislaciones nacionales de las Directivas comunitarias siguió siendo desigual. Esto condujo al Consejo de la Unión Europea a estimular el proceso de liberación a través de un acuerdo político, que fue suscrito en noviembre de 2002, y que debería plasmarse en la promulgación de una nueva Directiva, cuyos propósitos principales serían los de garantizar el suministro eléctrico a un precio razonable y observar el cumplimiento de estándares adecuados de calidad, por una parte, y por la otra, establecer que todos los clientes de gas y electricidad que no pertenezcan al mercado residencial serán clientes cualificados a partir del 1 de julio de 2004, en tanto los demás clientes lo serían a partir del 1 de julio de 2007.

Un aspecto medular del acuerdo político se relacionó con el carácter de la segmentación de la industria eléctrica. A la vez que el acuerdo establece que los operadores de las redes de transporte y distribución de gas y electricidad serán independientes, en cuanto a personalidad jurídica, organización y poder de decisión, respecto de las actividades no relacionadas con el

transporte y la distribución, el acuerdo también deja en claro que esta independencia no requiere la segregación de activos de transporte o distribución en las empresas integradas verticalmente.

Si bien el acuerdo político suscrito no tenía mayor incidencia en el funcionamiento del mercado eléctrico de España debido a que las normas dispuestas en el Real Decreto-Ley 6/2000 exigían un nivel mayor de liberación que lo dispuesto en 2002 por el Consejo de la Unión Europea, al comprometer a países como Francia, Italia y Portugal a acelerar la apertura de sus mercados, dicho acuerdo sí tuvo importancia para las empresas españolas, que por entonces enfrentaban serias dificultades en varios de los mercados latinoamericanos. Estas percibieron nuevas opciones de negocios y posibilidades de expansión en mercados más fuertes y estructurados, más solventes y demandantes de energía, y más estables en su desempeño macroeconómico.

De esta manera, además de los resultados obtenidos por las filiales latinoamericanas –por debajo de las expectativas iniciales– y las oscuras proyecciones para los años siguientes que se hicieron sobre el devenir de América Latina, la conformación de un nuevo escenario en los mercados energéticos de los Estados miembros de la Unión Europea resultó determinante para la redefinición de los objetivos estratégicos de la política de expansión internacional de las empresas españolas. La mayoría de las operaciones del tipo “take over” que las operadoras hispanas emprendieron después de superar los efectos de las crisis de Argentina y Brasil se han realizado en Europa o en relación con el suministro de insumos energéticos y han tenido como objetivo principal afianzar su posición en España o, en su defecto, para asentar posiciones en los mercados de Francia, Italia y Portugal, definidos como los nuevos objetivos de expansión de sus operaciones.

Por otra parte, en 2002 se adoptaron también a nivel comunitario algunas decisiones en materia medioambiental que condicionaron fuertemente las políticas de desarrollo empresarial de los grupos energéticos españoles y afectaron en alguna medida su relación con los sistemas eléctricos de América Latina. De hecho, los escasos emprendimientos puestos en marcha por operadoras españolas en América Latina en los años más recientes han tenido como principal marco de referencia las normas propuestas en materia medioambiental.

En julio de 2002 el Consejo de la Unión Europea propuso una primera Directiva cuyo objetivo fue promover la cogeneración para ahorrar energía y reducir la producción de gases de efecto invernadero, como parte del paquete de medidas comunitarias a adoptar para cumplir con los compromisos adquiridos en Kyoto. La segunda propuesta de Directiva se centró en el comercio de emisiones que empezaría a aplicarse en 2005 y que fue el fruto del acuerdo político alcanzado en el Consejo de Medio Ambiente de la Unión Europea. En conformidad con este acuerdo, la asignación de derechos de emisión disponibles en cada Estado miembro fue gratuita en el primer período de aplicación de la Directiva (2005-2008); en el segundo período (2008-2012), fue gratuita al menos en 90% y el porcentaje restante pudo ser subastado por cada Estado miembro. La referencia fijada para España se empujó por sobre el 15%.

Ambas propuestas de Directiva constituyeron no sólo nuevas opciones de negocios para los grupos energéticos españoles, sino un marco normativo complementario que induce el desarrollo de las empresas eléctricas hispanas en una determinada dirección. Esta misma circunstancia explica que una parte importante de las inversiones emprendidas por los grupos hispanos en los años más recientes se haya focalizado en dos áreas de negocios: en primer lugar, en la modernización del parque generador de España y de su sistema de distribución, sustituyendo las centrales generadoras más atrasadas tecnológicamente y que no cumplían las exigencias medioambientales dispuestas por las normativas que terminarían por adoptarse en el marco legal regulatorio de la actividad en España; en segundo lugar, en las opciones de negocio que se abrían en algunos de los Estados miembros de la Unión Europea, en los cuales las empresas dominantes no sólo estaban impedidas de realizar nuevas inversiones que estuvieran orientadas a reforzar su posición en los mercados de origen, sino, además, estaban obligadas a traspasar a terceros operadores parte de sus activos para

rebajar sus niveles de participación en estos mismos mercados. Estas disposiciones se sumaron a los efectos provocados por las decisiones adoptadas a nivel comunitario en materia medioambiental, que abrían interesantes opciones de negocios en los Estados miembros de la Unión Europea.

El caso de Italia ilustra claramente esta situación. El Gobierno de este país aprobó en 2002 una nueva Ley de Energía, conocida como Ley Marzano, que establece las bases de funcionamiento del sector eléctrico de Italia estructurado sobre la base de criterios de mercado y la liberalización energética. El nuevo marco legal entró en funciones en 2004 y define los principios de regulación energética y las competencias administrativas, e introduce medidas ambientales definidas de acuerdo con el protocolo de Kyoto, promocionando el uso del gas natural y las energías renovables. También el nuevo marco legal regula aspectos relacionados con la seguridad de suministro, la simplificación de trámites administrativos para concesión de autorizaciones, la calidad del servicio y la gestión de los residuos radiactivos.

Asimismo, en Portugal, el organismo regulador de la actividad eléctrica (ERSE) hizo pública en 2002 su propuesta de apertura del mercado para 2003, la que permitiría la libre elección de suministrador en toda la media tensión. Los cambios legales producidos en ambos países, Italia⁸ y Portugal,⁹ generaron escenarios atractivos para los operadores españoles,¹⁰ que habían acumulado experiencia y conocimiento en el tratamiento de los desafíos que emergían en los sistemas eléctricos respectivos.

En junio de 2003, los acuerdos logrados en noviembre de 2002 se tradujeron en la nueva base jurídica comunitaria en la que se ha apoyado en los años siguientes el desarrollo de la actividad en los Estados miembros de la Unión Europea. La Directiva 2003/54/CE, publicada el 26 de junio, estableció normas comunes para el mercado interno de la electricidad y derogó la anterior Directiva 96/92/CE. Asimismo, la Directiva 2003/55/CE, publicada también el 26 de junio, estableció normas comunes para el mercado interno del gas y derogó la anterior directiva 98/30/CE. También fue puesto en vigor el Reglamento 1228/2003, de 26 de junio, sobre condiciones de acceso a la red para los intercambios transfronterizos de electricidad.

Como se explicó más arriba, en el análisis de los acuerdos suscritos en el seno del Consejo de la Unión Europea, los elementos más relevantes de la nueva normativa fueron: i) la apertura de los mercados para los clientes no residenciales el 1 de julio de 2004 y para todos los clientes a partir del 2007; ii) la separación jurídica y funcional de las actividades relacionadas con los negocios de redes; iii) el acceso regulado de terceros a las redes; iv) el refuerzo de las obligaciones de servicio público; v) el establecimiento de autoridades de regulación independientes en los Estados miembros; y vi) la inserción, en el proceso de facturación, de información relacionada con

⁸ En febrero de 2003 se aprobó el Decreto Ley N° 25 mediante el cual se puso término al régimen de los Costes de Transición a la Competencia a partir del 1 de enero de 2004. La Autoridad para la Energía Eléctrica y el Gas (AEEG), ente regulador italiano, redujo el límite de consumo a partir del cual los clientes calificados pueden acceder al mercado liberalizado. El 1 de enero se puso en funcionamiento un sistema para formular ofertas en el mercado eléctrico, dándose paso al funcionamiento operativo del mercado liberalizado a partir de abril de 2004. Tras una falla general de suministro ocurrida en septiembre del 2003, el Senado de Italia aprobó un Decreto que después fue transformado en la Ley 290/03, en la que se establecen diversas medidas orientadas a reformar el sistema energético en su conjunto, incrementándose la apertura de los mercados. Entre estas medidas destacaron la introducción de un sistema de pago por capacidad, la unificación de la propiedad y gestión de la red de transporte, y la obligación de reducir al 20% la participación en el capital de las empresas que gestionan la red de transporte de electricidad y gas antes de julio de 2007 (ENDESA, 2004).

⁹ El Ministerio de Economía de Portugal hizo público en junio de 2003 el anuncio de la liberalización del mercado eléctrico de este país, cuyos principales elementos son: i) liberalización de consumidores no residenciales el 1 de enero de 2004; ii) liberalización total el 1 de julio de 2004; iii) finalización de los Contratos de Adquisición de Energía; iv) Definición del mecanismo de recuperación de los Costes para el Mantenimiento del Equilibrio Contractual, equivalentes a los costes de transición a la competencia (CTC) españoles (ENDESA, 2004).

¹⁰ En 2003, los Gobiernos de Portugal y de España acordaron establecer el Mercado Ibérico de la Energía Eléctrica (MIBEL) en torno a un único operador con dos polos que tendrían funciones distintas; el polo portugués sería responsable de la gestión del mercado a plazo y el poco español, del mercado diario e intradiario (ENDESA, 2004).

la contribución de cada fuente de energía a la producción de electricidad y referencias con respecto al impacto ambiental de cada una de ellas.

La entrada en vigor en 2004 de las Directivas y Reglamento en comento no ha significado, sin embargo, que los sistemas eléctricos de los Estados miembros de la Unión Europea hayan sido reestructurados en los términos dispuestos por las autoridades comunitarias, no obstante los avances que en dicha dirección se han registrado en varios de los países de la comunidad europea. A pesar de esto y más allá de la resistencia que algunos de los gobiernos han hecho gala en la protección de sus respectivas empresas dominantes, las empresas operadoras han ido asumiendo que la tendencia principal de la evolución de la industria energética en Europa avanza en la dirección establecida en las Directivas comunitarias, lo que ha determinado que los grupos hispanos reforzaron su estrategia de expansión en los términos que empezaron a registrarse desde los comienzos de la década del 2000, especialmente después de superarse los efectos de las crisis de Argentina y Brasil sobre las empresas españolas que operaban en los mercados de estos países.

En los años más recientes, a partir de 2004, la agenda energética europea ha estado marcada principalmente por tres áreas de problemas, cuyo desarrollo ha condicionado las estrategias corporativas de los grupos empresariales del sector, especialmente de los grupos energéticos hispanos en sus políticas de internacionalización y de expansión en Europa, e indirectamente en América Latina. Estos tres aspectos están relacionados principalmente con: i) las fallas de mercado en contextos de liberalización que conservan obstáculos a la vigencia plena de mecanismos competitivos, ii) la integración energética y el comercio transfronterizo de energía, y iii) la protección del medio ambiente y el cumplimiento de los acuerdos suscritos en el marco del protocolo de Kyoto.

En lo que se refiere a la persistencia de las varias fallas de mercado que registra el desarrollo de la industria energética europea en la mayor parte de los países comunitarios, en los últimos años la Comisión Europea ha perseverado en su intento de transponer lo dispuesto en las Directivas 2003/54 y 2003/54 a los respectivos derechos nacionales con el propósito de abrir los mercados energéticos, aumentar el poder de decisión de los consumidores en materia de consumo, incrementar la productividad, traspasar a los usuarios las ganancias de eficiencia de las empresas operadoras y lograr adecuados niveles de interconexión. En julio de 2005, la Comisión Europea interpuso un recurso contra 10 países miembros, entre ellos España, por la no transposición de las mismas, lo que se agregó a las denominadas “cartas de emplazamiento” que la Comisión Europea había remitido en octubre de 2004 a los gobiernos de dieciocho Estados miembros, que aún no habían notificado oficialmente la transposición de alguna de las mencionadas Directivas a sus respectivos ordenamientos jurídicos internos.

A fines de 2005, la Comisión Europea aprobó un informe sobre el funcionamiento del mercado energético a nivel comunitario en el que se señalaba que, a pesar del éxito conseguido en el periodo inicial de apertura de los mercados, era necesario incrementar los esfuerzos para que los consumidores y la industria recibieran en plenitud los beneficios de la liberalización de los mercados. De acuerdo con este informe, en la actividad persiste la falta de integración de los mercados nacionales, además de mantenerse en varios de los países comunitarios un elevado grado de concentración en la industria y una liquidez insuficiente de los mercados de gas.

Entre las medidas recomendadas por la Comisión Europea se encuentran la transposición completa de las directivas antes mencionadas, el análisis país por país de la situación regulatoria, el refuerzo de las interconexiones y del comercio energético transfronterizo, la separación de las actividades reguladas y las no reguladas, la elaboración de una carta de derechos en favor de los consumidores y el análisis de los efectos del comercio de emisiones de CO₂ en los precios de la energía.

Algunas de estas cuestiones fueron destacadas también por la Dirección General de la Competencia al hacer públicas las conclusiones preliminares de una investigación sectorial sobre los mercados de electricidad y gas iniciada a raíz de quejas presentadas por consumidores sobre la falta de competencia y el incremento registrado por los precios de la energía en los últimos años. Sus conclusiones también pusieron énfasis en la insuficiente apertura real de los mercados, el elevado nivel de concentración, la inadecuada aplicación de la separación en las actividades de transporte y distribución, el desarrollo de nuevas interconexiones, la falta de información en los mercados mayoristas y las distorsiones que se producen en la formación de precios.

Las dificultades institucionales para resolver las fallas de mercado enlistadas no sólo denotan los conflictos regulatorios que tienden a suscitarse en los procesos de apertura y liberalización de los mercados energéticos, sino también, los niveles de resistencia que exhiben los diferentes actores –principalmente las empresas dominantes y los propios gobiernos– para operar en los mercados organizados más competitivamente. Ello sugiere que los esfuerzos emprendidos por las empresas hispanas del sector, tanto en relación con la conquista de cuotas de mercado adicionales en algunas de las economías de los Estados miembros de la Unión Europea, como en relación con la defensa de las posiciones en su mercado de origen, estarán fuertemente condicionados por la obtención de ganancias de eficiencia, lo que implica que parte importante de su política de inversiones tendrá como objetivo las mejoras tecnológicas y de gestión, concentrándose ésta en las empresas operadoras que cada grupo tiene en España y en algunos otros países miembros de la Unión Europea.

El segundo elemento que incidirá fuertemente sobre el desarrollo de las empresas hispanas de energía está dado por los progresos que la Unión Europea vaya alcanzando en materia de integración energética y comercio transfronterizo.

Tras su discusión en el Foro Regulatorio de Roma, que reunió a la Comisión Europea con los reguladores de los Estados miembros y con representantes de la industria, en marzo de 2004 se dio por concluida la elaboración del documento estratégico de la Dirección General de Energía y Transporte de la Unión Europea en el que se indican las prioridades y acciones propuestas ha emprender hasta el 2010. El documento establece como objetivo la creación de un mercado competitivo de electricidad para una Unión Europea ampliada, donde no sólo los clientes tengan libertad para la elección del suministrador, sino que todos los obstáculos innecesarios a los intercambios transfronterizos sean eliminados, a fin de que la electricidad pueda fluir entre los Estados miembros como actualmente fluye en su interior (ENDESA, 2005).

En este contexto, la Dirección General de Energía y Transporte (DGET) ha planteado que la mejora de los intercambios transfronterizos incrementará la competencia real y la eficiencia económica del sector, lo que devendrá en mayores beneficios para los consumidores y un mayor crecimiento económico. Además, la DGET ha sostenido que los mercados eléctricos competitivos deben proporcionar un suministro eléctrico seguro, continuo y a precio razonable, para lo que será necesaria su monitorización y regulación.

En lo que se refiere a la proposición de medidas de política relacionadas con este objetivo, el documento emanado del Foro Regulatorio de Roma se centra en el desarrollo de los intercambios transfronterizos, el refuerzo de las interconexiones eléctricas entre los Estados miembros, la reducción de la concentración de mercado, la seguridad del suministro, la adecuación del parque de generación y el derecho de los clientes a elegir suministrador, al mismo tiempo que mantiene el respeto a la naturaleza de servicio universal, el apoyo a las energías renovables, la eliminación de las distorsiones fiscales, la definición de una estrategia para el gas y el papel de la generación con carbón en el mercado competitivo.

Finalmente, en lo que se relaciona con la protección del medio ambiente y con el impulso de políticas orientadas a combatir el calentamiento global, en los años recientes diversos aspectos involucrados han ido adquiriendo mayor relevancia en la definición de las políticas energéticas de la Unión Europea, lo que ha implicado que las políticas de desarrollo corporativo aplicadas por los grupos energéticos hispanos han debido incluirlas crecientemente. Esta situación, como se insinuó más arriba en el análisis del impacto de las decisiones en materias medioambiental que fueron adoptadas en 2002, ha contribuido a definir en gran medida las inversiones que las empresas eléctricas españolas han realizado en su actividad de origen en territorio español.

A comienzos de 2007, la Comisión Europea dio a conocer lo que se denominó un “Paquete Energético” como desarrollo del Libro Verde “Estrategia Europea para una energía sostenible, competitiva y segura” aprobado en marzo del 2006 y en el que se planteaban diversas propuestas para establecer las bases de una nueva política energética. El propósito principal es hacer posible una política energética basada en la lucha contra el cambio climático, el fomento del crecimiento y el empleo, y la reducción de la dependencia exterior de la Unión Europea. En gran medida, el marco general de política definido en estas instancias reúne y articula buena parte de las iniciativas que los países comunitarios han estado poniendo en ejecución desde comienzos de la década del 2000, aunque esta vez estableciendo objetivos más precisos y ambiciosos. Esto acentuará, por cierto, la incidencia que estas medidas de naturaleza regulatoria en materia medioambiental vienen teniendo sobre el desarrollo corporativo de los grupos energéticos europeos y sus estrategias de inserción en los mercados respectivos.

Para cumplir estos objetivos, la Comisión propuso un Plan de Acción que recogió una serie de medidas e informes agrupados en diversos ámbitos y que fue respaldado por los Jefes de Estado y de Gobierno en el Consejo Europeo en marzo de 2007, donde se suscribieron varios compromisos sobre este particular asunto, a saber: 1) alcanzar al 2020 una reducción de 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero respecto de los niveles estimados a 1990; 2) alcanzar al 2020 una participación de 20% en el consumo total de energía de la Unión Europea de energías renovables; y 3) conseguir un ahorro de 20% en el consumo de energía de la Unión Europea respecto a los valores que se proyectan actualmente sobre el consumo probable de energía en el 2020.

Asimismo, el Consejo Europeo pidió a la Comisión que presentara propuestas específicas para llevar a cabo este Plan de Acción y avanzar en la consecución de una Política Energética Europea, medidas que la Comisión Europea fue presentando durante 2007. Entre estas propuestas destaca la elaboración del Plan Estratégico Europeo de Tecnología Energética “Hacia un Futuro bajo en Carbono” (denominado sucintamente SET-Plan). En este plan, la Comisión establece un programa global para fijar una nueva pauta de investigación en energía y acelerar así el desarrollo y la utilización de tecnologías con baja emisión de carbono, y determina una serie de nuevas “Iniciativas Industriales Europeas” prioritarias, que se presentarán en 2008.

Por último, a mediados de 2007, la Comisión Europea presentó el Libro Verde “La adaptación al cambio climático en Europa. Opciones de acción para la Unión Europea”, en el que se exponen los ámbitos de la política comunitaria en los que es necesario actuar con el propósito de reducir al mínimo la amenaza que supone el cambio climático para Europa y otras partes del mundo.

II. Internacionalización y estrategias corporativas de IBERDROLA

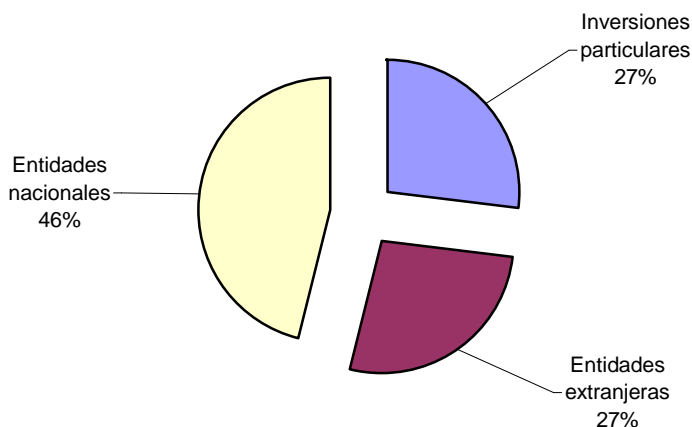
El primer análisis de caso que se revisó al amparo de los antecedentes expuestos en el capítulo anterior correspondió al Grupo IBERDROLA, grupo eléctrico español de origen privado que registra una importante expansión internacional, especialmente en Brasil y México, los dos mercados más relevantes de la región latinoamericana.

A. Antecedentes generales

IBERDROLA es la segunda mayor empresa eléctrica de España y la más importante generadora hidroeléctrica de ese país, teniendo bajo su control alrededor de un tercio del mercado español de generación. Su origen se produjo en 1993 como resultado de la fusión de las empresas eléctricas IBV-Iberduero e Hidrola, en el marco de un ascendente proceso de concentración de mercado y de capitales que se produjo en la economía española a fines de los años ochenta y comienzos de los noventa.

En diciembre de 2006, el capital social de IBERDROLA S.A. —la empresa matriz del Grupo— ascendía a 3.570 millones de dólares y se distribuía en 901 millones de acciones. En términos generales, la mayor participación relativa en el capital por tipo de accionista correspondía a empresas e inversionistas institucionales españoles (46%), en tanto que la participación de empresas e inversionistas extranjeros y de personas naturales españolas registra niveles muy similares, en torno al 27% (IBERDROLA, 2007).

GRÁFICO 8
PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE IBERDROLA POR TIPO
DE ACCIONISTA, DICIEMBRE DE 2006
(Porcentajes)



Fuente: IBERDROLA (2007).

Aunque no es posible conocer con exactitud la participación de cada accionista en el capital social de la empresa matriz del Grupo, debido a que las acciones están representadas por anotaciones en cuenta, se sabe que el principal accionista de IBERDROLA, S.A. es ACS, Actividades de Construcción y Servicios, S.A., poseedor del 10% de IBERDROLA S.A. y también accionista controlador de Unión FENOSA S.A., de la que detenta 40,5% de su capital social. Otros accionistas relevantes son Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), que aumentó su participación de 7,5% a 10% durante 2006 y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.(BBVA), que aumentó la suya de 5,4% a 7,5% en el mismo período.

En diciembre de 2006, los activos consolidados totales de IBERDROLA S.A. y sus filiales ascendían a 43.641 millones de dólares, en tanto que el patrimonio neto consolidado del Grupo era levemente inferior a los 14 mil millones de dólares. Como se puede observar en el cuadro IV-1, la evolución de ambos indicadores contables, en lo que va corrido de la década del 2000, expresa un crecimiento sostenido de este conglomerado de empresas, registrándose sólo una pequeña declinación del patrimonio neto consolidado durante el bienio 2000-2001. Los activos netos totales del Grupo aumentaron progresivamente a partir del 2000, especialmente durante el bienio 2002-2003 y durante el 2006; a la vez, el patrimonio neto consolidado empezó a aumentar sólidamente a partir del 2002, también con particular énfasis en los años indicados (bienio 2002-2003 y 2006).

CUADRO 1
IBERDROLA: CIFRAS AGREGADAS DE NEGOCIOS, 2000-2006
(Millones de dólares estadounidenses a precios corrientes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Activos	18 491	20 427	24 813	31 020	32 474	35 965	43 641
Patrimonio neto	7 279	7 026	8 448	10 364	10 564	11 110	13 948
Cifra de negocios	6 625	7 140	10 057	12 371	11 243	14 437	15 082
Resultados Brutos de Explotación	1 889	2 117	2 531	3 311	3 611	3 986	5 135
Resultados Netos de Explotación	1 151	1 389	1 643	2 298	2 466	2 669	3 505
Utilidad neta	801	797	1 011	1 336	1 483	1 631	2 191

Fuente: Elaborado por el autor a partir de información publicada en los Informes Anuales de IBERDROLA.

En términos globales, los activos totales del Grupo crecieron en 136% entre 2000 y 2006, y el patrimonio neto en 92% durante el mismo período. Esto sugiere que parte del crecimiento del Grupo ha estado sustentado en un mayor endeudamiento, lo que se verifica en el aumento de la relación entre deuda y recursos propios durante el período, que varía de 2,54 veces en el año 2000 a 3,13 veces en 2006.¹¹

No obstante el mayor endeudamiento relativo del Grupo, las cifras consolidadas de negocios expresan no sólo un incremento significativo y persistente de sus operaciones totales —que se refleja en el incremento de sus ventas (138,9%), resultados brutos y netos de explotación (164,7% y 194,8%) y utilidades netas (196,7%)— sino, además, las ganancias de eficiencia que fueron obteniéndose a lo largo del período: cada punto porcentual de crecimiento de los activos totales controlados por las empresas del Grupo significó que las cifras de negocios crecieran en un porcentaje mayor, especialmente los resultados netos de explotación (EBIT) y las utilidades netas. En el caso de las cuentas consolidadas de IBERDROLA, el mayor peso de los costos financieros no tuvo una incidencia notoria en las utilidades netas del Grupo, a diferencia de ENDESA, donde fue determinante. Es posible que esta diferencia se explique por las formas de inserción en la región que cada grupo decidió como estrategia de internacionalización.

Las operaciones del Grupo IBERDROLA en América Latina constituyen actualmente una de sus principales plataformas de crecimiento. Según se declara en el último informe anual de la empresa matriz del Grupo, los resultados obtenidos en 2006 por las 62 filiales que IBERDROLA registra en los seis países latinoamericanos en que opera (Bolivia, Brasil, Chile, Guatemala, México y Venezuela), contribuyeron con 18,2% del beneficio bruto de explotación (EBITDA) y 19,4% del beneficio neto de la empresa matriz. El valor patrimonial —participación atribuible a IBERDROLA— de las 62 sociedades controladas en la región llegaba a 2.376 millones de dólares (17% del patrimonio neto consolidado de la empresa matriz), en tanto que sus activos en la región ascendían a 5.042 millones de dólares (11,6% de los activos totales) (IBERDROLA, 2007).¹²

CUADRO 2
IBERDROLA: CIFRAS AGREGADAS DE NEGOCIOS EN AMÉRICA LATINA, 2000-2006

(Millones de dólares estadounidenses a precios corrientes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Activos	2 085	3 724	3 567	4 379	4 485	4 599	5 042
Cifra de negocios	49	771	905	1 228	1 683	2 397	3 034
Resultado Bruto de Explotación	9	219	200	310	416	656	937
Resultado Neto de Explotación	-2	137	79	226	286	438	740
Utilidad neta	35	29	-26	101	145	227	424

Fuente: Elaborado por el autor a partir de información publicada en los Informes Anuales de IBERDROLA.

Las cifras agregadas de negocios de los activos latinoamericanos del Grupo durante el período 2000-2006 expresan una creciente consolidación, lo que se relaciona —como se apreciará más adelante— con la mayor cantidad de unidades de negocios que el grupo dispone, la puesta en marcha y consolidación de plantas y centrales de generación eléctrica que el Grupo ha instalado, el afianzamiento de posiciones de mercado y la recuperación de las principales economías de la región en los años más recientes. Estos factores contribuyeron a que los ingresos totales del Grupo

¹¹ Los pasivos exigibles de IBERDROLA S.A. aumentaron en 18.481 millones de dólares entre 2000 y 2006, lo que implicó un incremento de 164,8 %.

¹² Información disponible en el Informe Anual 2006 de Iberdrola (IBERDROLA, 2007) menciona una cifra equivalente a 6.368 millones de dólares como valor de los activos del Grupo en la región latinoamericana, pero este monto no pudo ser refrendado en las notas del balance general y estado de situación correspondiente al ejercicio 2006. De acuerdo con esta cifra, el peso de los activos latinoamericanos en el total general sería de 14,5 %.

en América Latina variaran de 49 millones de dólares en 2000 a 3.034 millones en 2006 y que la utilidad neta aumentara de 35 millones de dólares a 424 millones entre los mismos años.

De acuerdo con las cifras presentadas en el cuadro 2, las crisis energéticas, económicas y financieras que afectaron a algunas de las economías de la región incidieron sólo parcialmente sobre los resultados de las filiales latinoamericanas de IBERDROLA S.A., especialmente en 2002, cuando el mayor endeudamiento de corto plazo redujo considerablemente los resultados netos de explotación, lo que derivó en un beneficio neto negativo de -26 millones de dólares. Esta situación fue revertida en 2003, año en el que se registró un mejoramiento sustantivo de las cifras de negocios, los resultados brutos y netos de explotación, y de las utilidades.

El análisis que sigue intenta develar los distintos procesos que subyacen en el comportamiento de los indicadores revisados.

B. La internacionalización de IBERDROLA en la década de 1990

Los cambios producidos en el escenario energético español durante los años noventa obligaron a IBERDROLA S.A., lo mismo que a ENDESA S.A., a introducir modificaciones en su estrategia de desarrollo empresarial, emprendiendo una activa expansión en el exterior con el propósito de convertirse en un operador global de servicios de utilidad pública. Al igual que la mayoría de las grandes empresas españolas que lideraron la internacionalización de la economía de ese país, IBERDROLA concentró su esfuerzo de expansión en América Latina, diversificándose tanto en los mercados territoriales de la región como en las áreas de actividades en los que incursiona.

Durante los años noventa, el Grupo IBERDROLA desarrolló los lineamientos básicos de su estrategia de posicionamiento en la industria energética internacional, especialmente en América Latina y El Caribe, con presencia en más de 20 países de Europa, América y Asia. Inicialmente su objetivo estratégico principal fue transformarse en un operador global de servicios en electricidad, gas, agua y telecomunicaciones, lo que implicaba emprender un conjunto de operaciones que hiciera posible alcanzar tanto una fuerte expansión geográfica, como la diversificación de su oferta de servicios, hasta entonces acotados a la industria eléctrica.

Las actividades de internacionalización y diversificación de IBERDROLA fueron desarrolladas por intermedio de cuatro empresas, que actuaron como cabeceras del Grupo o *holdings* “cabeza de fila”, según el término acuñado por Bertrand Bellon (1980), a saber: IBERDROLA Energía (IBERENER), IBERDROLA Diversificación, IBERDROLA Ingeniería y Consultoría (IBERINCO) e IBERDROLA Sistemas (IBERDROLA, 2000). El principal *holding* del Grupo en la región es IBERENER, empresa que participaba en el control accionario de 34 firmas de servicios de infraestructura básica ya a fines de 1999.¹³

1. La fase exploratoria (1992-1996)

IBERDROLA inició su expansión en América Latina en 1992, primero en el negocio de la electricidad, su actividad principal en España, y luego se diversificó hacia la distribución de gas, el tratamiento de aguas servidas, la prestación de servicios de ingeniería y las telecomunicaciones. Hacia finales de los años noventa había invertido cerca de 2.440 millones de dólares en América Latina y estaba presente en seis países de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala y México.

Argentina fue el país latinoamericano donde IBERDROLA realizó su primera inversión en la región. En 1992 IBERDROLA adquirió el 60% de la Central Térmica de Güemes, que

¹³ Ver listado de empresas en el cuadro IV-3 al final de esta sección.

desempeña un importante papel en la generación y abastecimiento de energía eléctrica en el territorio noroeste de este país. Debido a la escasez de líneas, la energía es un bien escaso y de gran valor en esa zona. Simultáneamente, IBERDROLA empezó a incursionar en el negocio de distribución de gas mediante la compra de la empresa Litoral Gas. Sin embargo, ambas participaciones societarias fueron liquidadas en el año 1999, en lo que constituyó el primer anuncio de la reestructuración de la tenencia de activos en la región que el Grupo impulsaría en 2001, cuando concentró sus inversiones en los dos mercados más importantes y levantó posiciones de aquellos donde las perspectivas de crecimiento y expansión eran más débiles, inseguras o menos rentables.

En 1995, el Grupo IBERDROLA extendió sus operaciones a **Bolivia** mediante la adjudicación de las mayorías accionariales de las distribuidoras Electricidad de La Paz, S.A. (90%) y Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro, S.A. (95%). Ambas empresas controlaban el 45% del mercado de distribución eléctrica de Bolivia y fueron transferidas al sector privado en el marco de la privatización del sector que las autoridades de este país llevaron a cabo a mediados de los años noventa. Posteriormente, el Grupo constituyó las empresas Cadeb S.A. y Edeser S.A., que operan en el sector servicios, y redujo a 56,8% su participación societaria en ELECTROPAZ y a 59,9% en ELFEO.

La expansión del Grupo IBERDROLA en América Latina se extendió luego a **Chile**, donde desarrolló inversiones en los sectores de energía y de servicios de saneamiento. En 1996, por intermedio de la filial IBERGENER, el Grupo ingresó el segmento de generación eléctrica mediante dos operaciones que incluyeron la participación de la empresa belga Tractebel —filial de la empresa transnacional francesa Suez Lyonnaise des Eaux—, y los grupos empresariales locales Matte y Yaconi—Santa Cruz.

La primera operación consistió en la compra del 51% de la unidad generadora Tocopilla, licitada por la Corporación Nacional del Cobre (Codelco) en el marco de un programa de desinversiones de activos prescindibles que implementó la empresa estatal chilena en 1996, y que fue adjudicada por 178 millones de dólares al consorcio Inversora Eléctrica Andina S.A., constituido para tal efecto por Tractebel, IBERGENER y el grupo local Yaconi-Santa Cruz. Sobre la base de esta central, el consorcio adjudicatario constituyó la empresa termoeléctrica Electroandina S.A., ubicada en la zona norte del país con una potencia instalada de 628,7 MW. La participación del Grupo IBERDROLA fue de 16,27% en el capital de Inversora Eléctrica Andina S.A., lo que determinó una participación indirecta de 8,3% en el capital de Electroandina S.A. Posteriormente la participación societaria del Grupo IBERDROLA aumentó a 25% en Inversora Eléctrica Andina S.A. (Rozas, 2001).

La segunda operación consistió en la toma de control de la Empresa Hidroeléctrica Colbún S.A., la única empresa generadora que había permanecido en poder del Estado después de implementarse la privatización de la industria eléctrica, dispuesta por el programa de reformas que el gobierno chileno aplicó en el sector eléctrico durante la segunda mitad de los años ochenta.¹⁴ En 1996 fue adjudicada en 341 millones de dólares la licitación del 37,5% del capital accionario de la empresa hidroeléctrica al consorcio Electropacífico, formado por Tractebel, IBERGENER y los grupos locales Matte y Yaconi-Santa Cruz. Estos se transformaron en los accionistas controladores de la compañía debido a la gran dispersión de la propiedad accionarial que había sido cedida previamente a inversionistas bursátiles (22,5%) y al carácter pasivo de la participación del Estado, que éste todavía conservaba. La Empresa Hidroeléctrica Colbún S.A. es una empresa generadora

¹⁴ Este antecedente no tiene una importancia menor, en la medida que el control estatal de esta empresa había permitido hasta entonces la participación de representantes del gobierno chileno en la Central de Despacho Económica de Carga, del Sistema Interconectado Central, el mayor del país. La privatización de Colbún implicó que las autoridades de gobierno perdieran esta importante fuente de información sobre el comportamiento efectivo de la industria eléctrica, lo que fue considerado uno de los aspectos relevantes de la crisis eléctrica de 1998-1999 al determinar una de las debilidades del marco regulatorio (asimetrías de información). (Rozas, 1999).

mayoritariamente hídrica que opera en la zona central del país —tercera en orden de importancia del parque generador chileno— y contaba con una potencia instalada de 585 MW. También en este caso la participación de IBERDROLA en la propiedad del consorcio adjudicatario fue minoritaria (17%), lo que determinó una participación indirecta en la propiedad de Colbún de 6.37% (Rozas, 2001).

Además de las operaciones descritas, el Grupo IBERDROLA participó en el consorcio que desarrolló la construcción de la central hidráulica de Pauchén (75 MW) y Manpil (49 MW) sobre el Río Duqueco, en la zona sur del país, que se inició en 1999 (IBERDROLA, 2000). Para este efecto el Grupo asignó una inversión total de 69 millones de dólares que ingresó a la economía de Chile por intermedio de la filial Iberoamérica de Energía (Ibener) (Comité de Inversiones Extranjeras, 2000; Rozas, 2001). Inicialmente, la participación de IBERDROLA en la propiedad de Iberoamérica de Energía Ibener S.A. fue de 25%, pero tras la reorganización de la tenencia de los activos eléctricos del Grupo en Chile, dicha participación se elevó a 95%.

En este mismo país, el Grupo IBERDROLA también desarrolló importantes operaciones en la industria de servicios de saneamiento y de distribución de agua potable, que a la postre se transformaron en la actividad principal del Grupo en Chile. En 1998, en el marco de la privatización de las empresas sanitarias que las autoridades chilenas emprendieron durante el gobierno del presidente Frei Ruiz-Tagle, el grupo español se asoció con la empresa chilena GENER —ahora red denominada AES-GENER y en poder de la estadounidense AES— para participar infructuosamente en la privatización de una participación accionarial determinante de ESVAL, la primera empresa sanitaria que el gobierno de Chile transfirió al sector privado.

En julio de 1999, IBERDROLA tuvo más éxito en su incursión al proceso privatizador del sector de servicios de saneamiento de Chile, adjudicándose la licitación del 51% de las acciones de la Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos (ESSAL), en la X Región por 94 millones de dólares. En 2006 esta compañía suministró 31.238 m³ de agua potable a más de 166.000 usuarios y facturó 50,2 millones de dólares, lo que representó un incremento de 12% respecto del año anterior.

2. La fase de consolidación (1997-2001)

La expansión de IBERDROLA en América Latina empezó a consolidarse en 1997, cuando las inversiones del Grupo se diversificaron hacia otros países de la región y aumentaron considerablemente sus montos. Ese año IBERDROLA dispuso invertir anualmente 400 millones de dólares en su expansión internacional, que fueron destinados a solventar la participación del Grupo en la privatización de empresas y la creación de nuevos activos en diversos países de América Latina, especialmente en **Brasil** y **México**, en las áreas de energía y gas natural, servicios de saneamiento y telecomunicaciones. Durante ese año, IBERDROLA ingresó también a las economías de **Colombia** y de **Guatemala**, que completaron los objetivos de diversificación territorial que persiguió el Grupo aprovechando las oportunidades de negocios que se generaron en América Latina sobre la base de la apertura de la industria de provisión de servicios básicos de infraestructura a la inversión extranjera, que incluyó la privatización de empresas y activos.

En **Brasil**, IBERDROLA ingresó casi simultáneamente a los sectores de producción y distribución de electricidad, distribución de gas natural y telecomunicaciones. En 1997 el Grupo formó parte del consorcio que se adjudicó en 1997 la Companhia Estadual de Gas do Rio de Janeiro (CEG) y de CegRio, empresas concesionarias exclusivas de distribución de gas canalizado en el área metropolitana de Rio de Janeiro que atendían, en conjunto, más de 500.000 clientes.

En julio del mismo año, el consorcio Guaraniense —formado por IBERDROLA, Banco do Brasil y Previ— compró una participación accionarial de 65,6% del capital social de la Companhia de Electricidade do Estado da Bahia (COELBA), la distribuidora del Estado de Bahía, por la que

pagó 1.598 millones de dólares (esto es, 77% por sobre el valor fijado en las bases). Poco tiempo después, mediante una Oferta Pública de Adquisición de Acciones lanzada sobre COELBA, el consorcio elevó su participación en el capital de esta empresa al 98,6%, lo que implicó que IBERDROLA alcanzara una participación proporcional de 42,8% en la distribuidora. Mediante la toma de control de Coelba, IBERDROLA logró una posición de mercado equivalente al 57% de las ventas de electricidad en el territorio donde opera la distribuidora.

Posteriormente, el consorcio Guaraniana obtuvo el control de la Companhia Energética do Rio Grande do Norte (COSERN), cuya mayoría accionarial le fue adjudicada por intermedio de COELBA en 606 millones de dólares. La toma de control de ambas distribuidoras de energía eléctrica les significó a IBERDROLA una base de clientes en Brasil de 3,3 millones y la condición de exclusividad en los respectivos estados.

La toma de posición del Grupo IBERDROLA en el mercado eléctrico de Brasil empezó a consolidarse a fines de 1998, cuando se adjudicó, por intermedio del consorcio Guaraniana, la concesión para la construcción y explotación por 35 años de la central hidroeléctrica de Itapebí en el Estado de Bahia, con una potencia instalada de 450 MW y una energía asegurada de 1.800 GWh/año. La explotación de esta central le permitiría al Grupo, en el mediano plazo, asegurar el abastecimiento de energía eléctrica a su distribuidora COELBA (IBERDROLA, 1999).

El Grupo IBERDROLA tuvo también una destacada participación en la privatización de la telefonía en Brasil, participando en un consorcio que materializó la alianza estratégica de este grupo con las empresas Telefónica, Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y la portuguesa Portugal Telecom, que mantienen vínculos directos e indirectos en su estructura de propiedad.¹⁵ Esta decisión fue consistente con el esfuerzo desplegado por el Grupo para asentar posiciones en la industria de telecomunicaciones que, hasta entonces, estaba acotado al desarrollo del proyecto Internet-Telecom, que el Grupo impulsó a través de IBERDROLA Diversificación, otra de sus empresas holding “cabeza de fila”. Este proyecto constituía un grupo de nueve empresas dedicadas al *marketing one to one*, *e-business*, *web call centers* y prestación de servicios profesionales de Internet. Además, sobre la base de la alianza suscrita con la empresa Proxicam, de Estados Unidos, el Grupo IBERDROLA creó la sociedad Kristina Business Solutions (IBERDROLA, 2000).

La primera operación emprendida por el Grupo IBERDROLA en el sector de telecomunicaciones de Brasil fue su participación en la toma de control de la Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), empresa de telefonía fija y de telefonía móvil del Estado Rio Grande do Sul, vendida a un consorcio encabezado por Telefónica de España e integrado por IBERDROLA, Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y Portugal Telecom. CRT fue privatizada a mediados de 1998, con el propósito de captar la reacción de los inversores privados a la privatización de TELEBRAS, el conglomerado estatal de telecomunicaciones de Brasil, que se llevaría a cabo durante el segundo semestre de ese año.

Al producirse la privatización de TELEBRAS, escindida en 12 empresas organizadas por áreas de negocios según tipo de telefonía y territorios, el consorcio SP Telecomunicações S.A., encabezado por Telefónica de España e integrado por el mismo grupo de empresas que se había adjudicado CRT, ganó la licitación de la mayoría accionarial de Telesp, la principal compañía del *holding* TELEBRAS. El monto ofertado por el consorcio fue de 4.960 millones de dólares, que superó en un 64% el precio mínimo fijado por el Gobierno (3.029 millones de dólares). Telesp cubría la red de telefonía fija del Estado de Sao Paulo con —en ese entonces— 5,6 millones de terminales, lo que equivalía a un tercio de los terminales fijos instalados en todo el país (*Estrategia*, julio 30 de 1998).

¹⁵ El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) es uno de los principales accionistas de IBERDROLA (7,5%) y de Telefónica (9,8%). A la vez, Telefónica y Portugal Telecom mantienen participaciones societarias cruzadas (Rozas, 2003).

En el mismo proceso de privatización de Telebras, IBERDROLA participó en el consorcio que se adjudicó la mayoría accionarial del *holding* Tele Sudeste Celular de telefonía móvil (banda A) por 1.167 millones de dólares, que lideró Telefónica de España e integraban también las japonesas NTT e Itochu Corporation. Las operadoras telefónicas controladas por Tele Sudeste Celular (Telerj Celular S.A. y Telest Celular S.A.) prestan servicios de telefonía móvil en los estados de Río de Janeiro y Espirito Santo, y eran consideradas uno de los segmentos más atractivos del mercado brasileño de telecomunicaciones (*Estrategia*, julio 30 de 1998; IBERDROLA, 2000).

Además, el Grupo IBERDROLA encabezó el consorcio que se adjudicó por 367,3 millones de dólares la mayoría accionarial de la empresa holding Tele Leste Celular, que gestionaba las operadoras telefónicas Telebahía Celular S.A. y Telesergipe Celular S.A. Este monto superó notoriamente el valor base de 107 millones de dólares fijado por las autoridades de Brasil para la adjudicación del 51% del capital social de la empresa (*Estrategia*, julio 30 de 1998). Posteriormente, el Grupo IBERDROLA lanzó sendas Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones sobre ambas operadoras de telefonía móvil, lo que permitió que la participación directa del Grupo aumentara a 15,3% en el capital de Telebahía y a 13,79% en el capital de Telesergipe.

El mercado conjunto de las empresas de telecomunicaciones participadas por IBERDROLA, a cuya propiedad el Grupo accedió en la privatización de TELEBRAS, estaba constituido por 7 millones de clientes, estimándose que podría duplicarse al 2002. La adquisición de las respectivas participaciones societarias consolidaban la posición del Grupo en el área de telecomunicaciones y le permitía, además, poner en práctica las sinergias propias de los negocios de distribución eléctrica y telecomunicaciones (IBERDROLA, 1999).

En **Colombia**, el Grupo IBERDROLA ingresó principalmente a la industria gasífera. En el marco de la alianza estratégica celebrada con Repsol y Gas Natural, IBERDROLA participó en la toma de control de varias empresas que operan en la distribución y el transporte de gas natural, que lo llevó a controlar el 35% del mercado colombiano hacia fines de los años noventa. Estas operaciones se iniciaron en 1997, junto con Repsol y Gas Natural, cuando el consorcio conformado por estas tres compañías se adjudicó el 53.71% de Gas Natural de Bogotá y posteriormente el control de Gas Oriente S.A. Otras empresas controladas en este país, en conjunto con los socios reseñados, eran Gases de Barrancabermeja S.A. y Metrogas S.A.. Además, siempre en conjunto con Repsol y Gas Natural, el Grupo creó la Sociedad Transportadora Colombiana de Gas (TRANSCOGAS S.A.), operadora de los gasoductos que abastecen la zona Cundi—Boyacense de gas natural, del que tiene la distribución exclusiva. Asimismo, durante 1999, el Grupo IBERDROLA fundó la empresa Serviconfort Colombia, S.A., aportando el 27% del capital social (IBERDROLA, 2000).

En **Guatemala**, el Grupo IBERDROLA ingresó en 1998 a la industria eléctrica, luego de adjudicarse la privatización del 80% de las acciones de la Empresa Eléctrica de Guatemala (EEGSA) —empresa que controlaba más del 65% del mercado de distribución eléctrica del país—, por 520 millones de dólares, en conjunto con Teco Power Services (TPS), de Estados Unidos, y, en ese entonces, Electricidade de Portugal.¹⁶ Esta operación concretó la alianza estratégica suscrita con la empresa eléctrica de Portugal¹⁷ y constituyó lo que se estimó que sería el primer paso de la

¹⁶ Posteriormente, Electricidade de Portugal cambió de nombre a Energía de Portugal. Cabe destacar que en la privatización de EEGSA también participó el consorcio formado por la estadounidense Enron y la española Unión Fenosa Desarrollo y Acción Exterior, lo que pone en evidencia el esfuerzo desplegado incluso por las empresas eléctricas españolas más pequeñas para insertarse en el mercado energético latinoamericano sobre la base de alianzas estratégicas con empresas competidoras no europeas. Este consorcio ofreció 475,4 millones de dólares por la empresa que se licitaba, monto inferior al ofertado por la alianza ganadora pero muy superior al esperado por las autoridades de Guatemala.

¹⁷ IBERDROLA adquirió a fines de los años noventa una participación de 3,5% en el capital social de Electricidade de Portugal, en el marco de la alianza estratégica que suscribieron ambas empresas. Posteriormente, IBERDROLA aumentó su porcentaje de

expansión de IBERDROLA hacia América Central (*Diario Estrategia*, julio 31 de 1998). Durante 1999, el Grupo constituyó en este país varias empresas con el propósito de complementar las actividades de EEGSA. Entre estas empresas destaca la comercializadora de energía eléctrica COMEGSA, que se fundó con el propósito de asegurar la continuidad de los clientes del mercado mayorista. Otras empresas constituidas en 1999 fueron: CREDIEEGSA, para facilitar el acceso de los clientes al servicio eléctrico, y Enérgica S.A., de servicios e ingeniería (IBERDROLA, 2000).

En 1999 el Grupo IBERDROLA consiguió ingresar al hasta entonces impenetrable sector eléctrico de **México**, país que había decidido no sumarse a la corriente privatizadora de las empresas de servicios de infraestructura básica que predominaba en ese entonces en la región latinoamericana, no obstante estar dispuesto a abrir este sector a la inversión extranjera y a estimular la llegada e instalación de operadores internacionales, siempre y cuando las actividades emprendidas se relacionaran con la creación de capital físico y el aumento del *stock* de capital invertido en infraestructura básica. Para estos efectos, las autoridades de México pusieron en práctica la aplicación del mecanismo conocido con la sigla BOT (*Building, Operate and Transfer*), mediante el cual el inversionista construye y opera la obra de infraestructura durante un período determinado, en el que éste recupera la inversión y obtiene una rentabilidad predeterminada, para luego transferirla al Estado.

Las operaciones de IBERDROLA en México se iniciaron en 1999, cuando el grupo español se adjudicó la licitación de la construcción y explotación de una central térmica de ciclo combinado, en Monterrey, con una potencia instalada que fue proyectada inicialmente de 489 MW. La instalación exigió una inversión total de 270 millones de dólares y entró en funcionamiento en 2002, transformándose en la primera central de varias que este grupo ha incorporado al parque generador de México en los últimos años. De acuerdo con las bases de la licitación, la producción de esta central será adquirida por la Comisión Federal de Electricidad por un período de 25 años.

Un aspecto clave del éxito de las operaciones de inversión emprendidas por IBERDROLA en México parece radicar en el hecho que la producción de las plantas generadoras construidas y explotadas bajo esta modalidad está siendo adquirida por el ente estatal del sector —la Comisión Federal de Electricidad—, por el periodo que dura la concesión, lo que asegura la recuperación de la inversión en un plazo cierto, además de la obtención de una determinada rentabilidad.

En definitiva, durante los años noventa el Grupo IBERDROLA avanzó fuertemente en la consecución de su internacionalización, lo mismo que ENDESA, logrando expandirse con celeridad en un significativo número de países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala y México. Posteriormente, antes de dar el golpe de timón que redefiniría su inserción en la región, el Grupo extendió su presencia a Uruguay.

Este proceso se desarrolló principalmente, según los antecedentes compilados, en la segunda mitad de los años noventa, cuando el proceso de reformas a la industria de servicios de infraestructura empezó a ser implementado en varios de los países que habían retardado su aplicación respecto de aquellos que fueron pioneros (Argentina, Chile y Perú). Esto determinó, en consecuencia, que el perfil de la diversificación territorial que el Grupo intentó en la región durante esta primera parte de su expansión internacional estuviera notoriamente condicionado por las opciones de negocios que se generaron en estos países mediante la privatización de empresas públicas y activos estatales, y paralelamente, por la escasez de oportunidades en que los países que aplicaron estas reformas a fines de los años ochenta y comienzos de los noventa.

De esta manera, la expansión del Grupo Iberdrola en la región latinoamericana no expresa, en esta primera fase, objetivos estratégicos de posicionamiento territorial y sectorial claramente

participación a 5% a comienzos de la década del 2000 y a 5,7% en 2005, transformándose en uno de los accionistas principales de la empresa eléctrica portuguesa.

definidos, incluso desde la perspectiva de sentar las bases para el desarrollo de un operador global de servicios. A diferencia de ENDESA, que intentó posicionarse en los mercados sudamericanos que se caracterizaban por una mayor densidad poblacional, el Grupo IBERDROLA combinó posiciones en mercados de menor importancia regional (Bolivia y Guatemala) con posiciones en mercados territoriales de mayor potencial de demanda, pero claramente acotados, como son los del noreste de Brasil y del norte de Chile.

CUADRO 3
EMPRESAS LATINOAMERICANAS PARTICIPADAS POR IBERDROLA, DICIEMBRE DE 1999

EMPRESA PARTICIPADA Y ACTIVIDAD PRINCIPAL	Participación societaria	País
Generación eléctrica		
Central Hidroeléctrica de Itapeví, S.A.	40.56	Brasil
Electroandina S.A.	12.50	Chile
Empresa Hidroeléctrica Colbún S.A.	6.37	Chile
Iberdrola Energía Monterrey S.A.	100.00	México
Iberoamérica de Energía Ibener S.A.	26.29	Chile
Distribución eléctrica		
Companhia de Electricidade do Estado da Bahia	42.77	Brasil
Companhia Energética do Rio Grande do Norte	39.95	Brasil
Electricidad de La Paz S.A.	56.65	Bolivia
Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro S.A.	92.00	Bolivia
Empresa Eléctrica de Guatemala S.A.	39.96	Guatemala
Distribución de gas		
Companhia Estadual de Gas do Rio de Janeiro	9.87	Brasil
Gas del Oriente S.A. ESP	8.00	Colombia
Gas Natural Cundi-Boyacense S.A. ESP	11.37	Colombia
Gas Natural S.A. ESP	15.78	Colombia
Gases de Barrancabermeja S.A. ESP	7.99	Colombia
Riogas, S.A.	13.12	Brasil
Transportadora Colombiana de Gas S.A. ESP	23.11	Colombia
Telecomunicaciones		
Companhia Riograndense de Telecomunicações	2.21	Brasil
Telebahía Celular S.A.	15.30	Brasil
Telergipe Celular S.A.	13.79	Brasil
Telerj Celular S.A.	...	Brasil
TELESP	0.75	Brasil
Telest Celular S.A.	...	Brasil
Aguas		
Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos S.A.	51.00	Chile
Servicios		
Cadeb S.A.	100.00	Bolivia
Comegsa S.A.	39.36	Guatemala
Crediegse S.A.	39.36	Guatemala
EDESER	87.48	Bolivia
Enérgica S.A.	33.49	Guatemala
Iberbrasil, S.A.	100.00	Brasil
Serviconfort S.A.	27.00	Colombia
Sociedades de inversiones y empresas holding		

Ementhal	49.00	Brasil
Borgogna	3.50	Brasil
DECA	49.00	Guatemala
Guaraniana	39.00	Brasil
Iberaguas, S.A.	100.00	Chile
Iberdrola Energía Chile, S.A.	100.00	Chile
Iberdrola Energía do Brasil, S.L.	100.00	Brasil
Iberinco Chile, S.A.	99.99	Chile
Iberoleste Participações	62.00	Brasil
Inversora Eléctrica Andina S.A.	25.00	Chile
Inversora Electropacífico S.A.	17.00	Chile
Lauroste 98, S.L.	100.00	Colombia
SP Telecomunicações Holding	7.00	Brasil
Sudestecel Participações	7.25	Brasil
TBS Celular Participações	7.00	Brasil
TBS Participações	7.00	Brasil
Telebrasil, S.U.L. Participações	7.00	Brasil
Teleleste Celular Participações S.A.	11.94	Brasil
Telesudeste Celular Participações S.A.	1.35	Brasil

Fuente: Elaboración propia a partir de IBERDROLA, 2001.

Por otra parte, en esta primera fase del ciclo de expansión de IBERDROLA en la región, el Grupo no logró posicionarse multisectorialmente en cada país, con las excepciones de Brasil y Chile, lo que contribuyó a que la presencia lograda en la mayoría de los casos estuviera asociada a la participación en un mercado sectorial específico. Esto no sólo impedía avanzar en la dirección del objetivo estratégico delineado, esto es, la transformación de IBERDROLA en un operador global de servicios, sino, además, no hacía posible generar las ganancias potenciales derivadas de la integración de diferentes áreas de negocios.

Otra característica del proceso de expansión de IBERDROLA en la región durante los años noventa se relaciona con los diferentes niveles de participación en la propiedad de las empresas latinoamericanas que se fueron incorporando a su esfera de control, lo que en algunos casos lo transforma en accionista dominante y en otros en partícipe minoritario del consorcio que asume el control. Así, el Grupo optó por ingresar como socio mayoritario en empresas eléctricas que operan en el segmento de distribución (Bolivia, Brasil y Guatemala) y de saneamiento (Chile) y socio minoritario en la propiedad de las empresas de distribución gasífera (Brasil y Colombia), de telecomunicaciones (Brasil) y de generación eléctrica (Chile).

El efecto práctico de esta situación se relaciona con el carácter financiero que adquirieron las inversiones que el Grupo realizó como accionista minoritario. Esto debilitó el proceso de internacionalización de IBERDROLA no sólo debido a su mayor liquidez, sino, también, a su exclusión del proyecto estratégico que se intentaba desarrollar en un plano más global, lo que demanda afianzar la participación accionarial en la estructura de control de las empresas que sustentan el desarrollo internacional del Grupo, ya sea como accionista controlador dominante o como propietario de una porción determinante del capital social. Este debilitamiento se produjo, como se comprobará más adelante, a pesar de las alianzas que el Grupo IBERDROLA fue constituyendo con otros grupos empresariales internacionales, tales como Telefónica, Suez Lyonnaise des Eaux, Electricidade de Portugal, Gas Natural y REPSOL, y de su participación en los consorcios que se adjudicaron la licitación de un número importante de compañías que se privatizaron en América Latina.

C. El Plan Estratégico 2002-2006

En gran medida, las características del posicionamiento actual de IBERDROLA en América Latina es el resultado de la ejecución del plan de desarrollo corporativo definido a comienzos de la década del 2000 y que fue dado a conocer en 2001 bajo el nombre de Plan Estratégico 2002-2006.

En 2001, IBERDROLA planteó una nueva orientación estratégica muy diferente a la seguida entonces por el resto de las empresas eléctricas europeas, especialmente españolas. De acuerdo con lo explicado por directivos de esta compañía, el Plan Estratégico 2002-2006 anticipó un escenario de déficit en la capacidad de producción energética en España, debido al crecimiento de la demanda y a la ausencia de inversiones durante la segunda mitad de los años noventa. La estrategia de IBERDROLA se focalizó en el negocio básico (generación, distribución y comercialización de electricidad y gas), que fue abordado teniendo en consideración los acuerdos suscritos por el Gobierno de España en relación con la protección del medio ambiente, lo que determinó que se impulsara el desarrollo de energías limpias y el uso de fuentes energéticas renovables.

La reformulación de la estrategia de desarrollo empresarial de IBERDROLA S.A. obedeció, entonces, a factores no relacionados con los escenarios de crisis que habían empezado a configurarse en algunos de los países latinoamericanos donde IBERDROLA había asentado posiciones. De hecho, la venta de la participación accionarial de IBERDROLA en las empresas argentinas se realizó en 1999, esto es, un par de años antes de producirse el anuncio del cambio de la estrategia corporativa. Asimismo, el traspaso de algunas de las participaciones directas e indirectas que el Grupo mantenía en Electroandina S.A., que se produjo a mediados de 2001, no se explica por la crisis eléctrica registrada durante el bienio 1998-1999, debido a que las empresas termoeléctricas resultaron notoriamente favorecidas por la situación de sequía que afectaba a las empresas de generación hídrica. Aunque sí la crisis energética pudo inducir la venta de la participación de IBERDROLA en la propiedad de la Empresa Hidroeléctrica Colbún S.A., es más probable que ambas operaciones se expliquen por el reordenamiento de activos que el Grupo había dispuesto en Chile con el propósito de afianzar posiciones en las empresas que podía tener el control mayoritario.

Es más, incluso algunas operaciones celebradas después del anuncio del Plan Estratégico 2002-2006 y de reestructuración de los activos del Grupo en la región, como la venta de la participación en las empresas gasistas localizadas en Brasil y Colombia, tampoco fueron impulsadas por las crisis energéticas, económicas y financieras que se registraron en algunos de los países de la región, sino, más bien, por la necesidad de recabar recursos de financiación para el desarrollo del programa de inversiones contemplado principalmente en España e, indirectamente, por la necesidad de asegurar el abastecimiento de gas natural a las centrales de ciclo combinado que el Grupo estaba ya instalando en México, mediante el ingreso del Grupo a la propiedad de Gas Natural de México, S.A., filial del grupo gasista español que adquirió la participación de IBERDROLA en las empresas gasistas localizadas en Brasil y Colombia.

Por otra parte, en el análisis del ejercicio 2001, el directorio de la empresa matriz del Grupo sostiene que durante ese año IBERDROLA desarrolló su actividad en un entorno macroeconómico difícil, pero no hace una referencia explícita a la situación de los países latinoamericanos para explicar los resultados obtenidos, pero sí a las circunstancias de la economía internacional y a dificultades derivadas del marco regulatorio español de la actividad energética.

Según la empresa, el entorno macroeconómico habría estado caracterizado por la inestabilidad de los mercados internacionales y la desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial, acentuándose su intensidad por los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos y cuyos efectos se trasladaron desde ese país a la Unión Europea y al resto de las áreas económicas. Asimismo, en la opinión del Grupo, las empresas del sector venían enfrentado en

España diversas dificultades de naturaleza regulatoria, que incidían negativamente sobre la rentabilidad y la gestión de los negocios (IBERDROLA, 2002).¹⁸

Luego de frustrarse la fusión con ENDESA, el Grupo IBERDROLA redefinió su plan de desarrollo empresarial en torno a dos ejes centrales: 1) el crecimiento de su capacidad de generación en España sobre la base de la instalación de centrales de ciclo combinado y del impulso de las energías renovables, y 2) la concentración del crecimiento internacional en la actividad generadora de México y, en menor medida, de Brasil. Uno de los objetivos perseguidos por este plan de desarrollo era aumentar la potencia instalada total de IBERDROLA desde los 16.000 MW que tenía a fines de 2001 hasta los 22.000 MW proyectados a fines de 2006, los que no sólo afianzarían la posición de mercado del Grupo en estos tres países, respondiendo de mejor manera a la mayor demanda por energía eléctrica, sino, además, con una estructura de costos más competitivos.

En términos agregados, el Plan Estratégico estableció un programa de inversiones para el período 2002-2006 del orden de 12.000 millones de euros, equivalentes a 10.560 millones de dólares de acuerdo con el tipo de cambio existente a fines de 2001. Mediante este programa de inversiones, IBERDROLA estimaba que duplicaría sus ingresos, el beneficio neto y el beneficio bruto de explotación (EBITDA). La financiación de las inversiones procedería del *cash-flow* generado en el período por la empresa matriz del Grupo y sus filiales, de las desinversiones en activos no estratégicos a realizar tanto en España como en América Latina, y de la capacidad de endeudamiento que el Grupo conservaba (IBERDROLA, 2002).

Mediante estos mecanismos de financiación, contemplados en el Plan Estratégico, el Grupo programó un ambicioso plan de inversiones en España, estimado en 8.400 millones de euros (7.392 millones de dólares según el tipo de cambio existente a fines de 2001), que se destinaría principalmente a las segmentos de generación eléctrica —especialmente a la instalación de centrales de ciclo combinado—, desarrollo de energías renovables y distribución. Asimismo, en el quinquenio se invertirían 3.600 millones de euros (3.168 millones de dólares) en América Latina, que serían canalizados mayoritariamente al segmento de generación eléctrica en México. Este monto representaba sólo el 30% de la inversión total programada y expresaba, en gran medida, la menor prioridad que el Grupo asignaba, a partir de 2002, a los objetivos de internacionalización y diversificación territorial y sectorial, que habían orientado la estrategia corporativa de IBERDROLA durante los años noventa.

En lo relacionado con la generación eléctrica, el Grupo programó aumentar en el período 2002-2006 su capacidad instalada mediante la instalación de centrales de ciclo combinado, procurando incorporar a su parque total de generación alrededor de 9.622 MW, esto es, más de la mitad de la capacidad instalada disponible a fines de 2001, que apenas se empujaba por encima de los 16 mil MW.

¹⁸ “A las referidas dificultades (del entorno macroeconómico) hay que añadir las derivadas del marco regulador del sector eléctrico español... las sistemáticas y consecutivas reducciones de la tarifa eléctrica que han conducido a la insuficiencia retributiva de la misma; la ausencia de una metodología objetiva para su cálculo; la inexistencia de unas tarifas subvencionadas que no reconocen el costo del servicio, o el tratamiento discriminatorio de la retribución regulada con respecto al sector gasista, obstaculizan la gestión de las empresas y aumentan los riesgos regulatorios” (IBERDROLA, 2002).

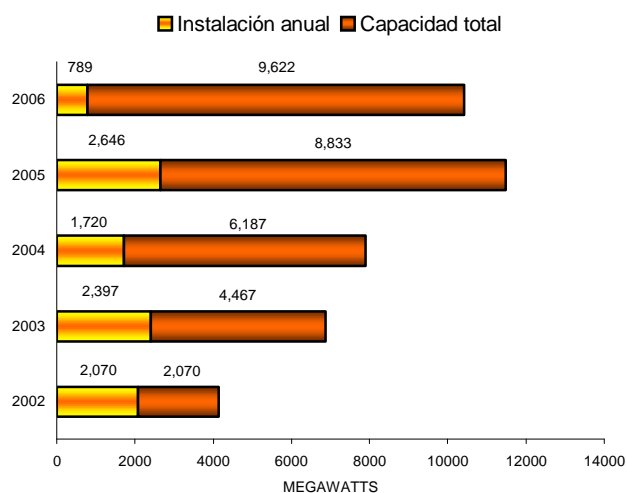
CUADRO 4
IBERDROLA: PROGRAMA DE INVERSIONES, 2002-2006

(Millones de euros)

	España	América Latina	Total
Generación	2.200	3.200	5.400
Renovables	2.500	-	2.500
Distribución	2.100	400	2.500
Otras	1.600	-	1.600
Total	8.400	3.600	12.000

Fuente: IBERDROLA, 2002

GRÁFICO 9
IBERDROLA: CAPACIDAD INSTALADA EN CICLOS COMBINADOS PROYECTADA EN PLAN ESTRATÉGICO 2002-2006



Fuente: IBERDROLA, 2006.

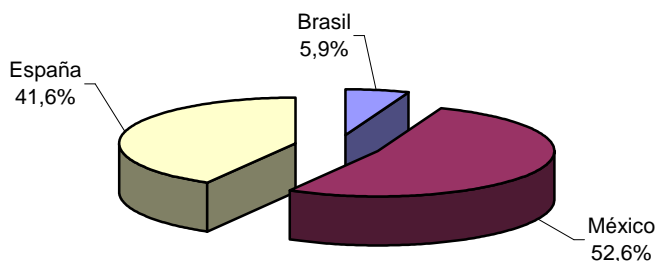
Más específicamente, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico 2002-2006, IBERDROLA acordó invertir durante este período 1.900 millones de euros (1.672 millones de dólares según la paridad de fines de 2001) en la instalación en España de más de 4.000 MW de potencia en centrales de ciclo combinado. Estos proyectos empezaron a concretarse a partir de 2002, con la puesta en marcha de las dos primeras centrales de ciclos combinados, que aportaron 1.200 MW al parque generador español: Castellón (800 MW) y Castejón, en Navarra (400 MW).

Asimismo, el Grupo dispuso invertir en México durante el mismo período 2.500 millones de euros (2.200 millones de dólares), destinados principalmente a la construcción de varias centrales de ciclos combinados que aportarían alrededor de 5.000 MW al parque generador de este país.

Ambas iniciativas se corresponden con los lineamientos principales del Plan Estratégico: por una parte, responder a la mayor demanda de energía eléctrica que se había venido gestando en España en la última década y a las dificultades relacionadas con la disminución de la inversión en el sector, lo cual generaba un escenario favorable al mejoramiento de la posición de mercado de las empresas del Grupo en la economía de origen, más aún si dicho mejoramiento se obtenía mediante la instalación de centrales de generación más competitivas y menos contaminantes. Por otra parte, la construcción de centrales de ciclos combinados en México, con una potencia instalada de 5.000 MW, consolidaba la posición del Grupo IBERDROLA como el principal generador privado en este país, poseedor, además, de una relación privilegiada con el órgano estatal del sector, mediante

contratos de suministro a largo plazo y precios indexados conforme a la variación del tipo de cambio, que atenuaban considerablemente los riesgos de la inversión.

GRÁFICO 10
IBERDROLA: DISTRIBUCIÓN POR PAÍS DE CAPACIDAD INSTALADA EN CICLOS COMBINADOS
PROYECTADA EN PLAN ESTRATÉGICO 2002-2006



Fuente: IBERDROLA (2002)

En lo relacionado con las energías limpias, el Grupo IBERDROLA planificó la instalación en España de una potencia de 3.834 MW en energías renovables y de 1.200 MW en centrales de cogeneración. Para tales efectos, el Grupo asignó 2.500 millones de euros (2.200 millones de dólares) para desarrollar principalmente parques de energía eólica, de modo de elevar la capacidad instalada de energías renovables desde los 1.070 MW disponibles en 2001 hasta los casi 4.000 MW definidos como objetivo a alcanzar en 2006.

El programa de desinversiones de IBERDROLA en activos no estratégicos tuvo un importante papel en la implementación del Plan Estratégico 2002-2006, contribuyendo inicialmente en 2002 con más de 2.050 millones de euros (2.155 millones de dólares conforme al tipo de cambio de fines de 2002) a la financiación del programa de inversiones que se acordó emprender.

Entre las operaciones llevadas a cabo en 2002 con este propósito destacó la venta de sus activos de transmisión en España a la firma Infraestructura de Alta Tensión (INALTA), participada en un 75% por CVC Capital Partners y en un 25% por Red Eléctrica de España. Esta operación constituyó la principal desinversión que el Grupo concretó al ponerse en marcha el Plan Estratégico 2002-2006. El importe total de la venta ascendió a 806 millones de euros (709 millones de dólares), lo que no sólo generó ganancias por 485 millones de euros (427 millones de dólares) para IBERDROLA S.A., sino, además, representó casi el 10% de las inversiones programadas para su ejecución en España durante el quinquenio que se iniciaba.

En 2002 el Grupo IBERDROLA también concretó la venta de sus activos de gas en Brasil y Colombia —acordada en 2001— que fueron adquiridos por Gas Natural S.A. por 156 millones de euros (164 millones de dólares); la venta de edificios corporativos por 179 millones de euros (188 millones de dólares); de Gers (residencias para la tercera edad) por 19 millones de euros (20 millones de dólares); de su participación en la propiedad accionarial de Telefónica S.A. por 192 millones de euros (202 millones de dólares); y del 75% del capital accionario de Pridesa y Ondagua por 128 millones de euros (134 millones de dólares). (IBERDROLA, 2003). Algunas de estas operaciones significaron la salida de IBERDROLA de determinadas economías latinoamericanas, por ejemplo, de Colombia y de Uruguay.

CUADRO 5
PRINCIPALES DESINVERSIONES DE IBERDROLA EN 2002

(Millones de euros)

OPERACIONES	Monto
Red de Alta Tensión	806
Negocios de agua	128
Inmuebles Corporativos	179
Gas en Brasil y Colombia	156
Participación en Telefónica	192
Otras operaciones	591
Total	2.052

Fuente: IBERDROLA (2003)

Asimismo, el Grupo programó ejecutar desinversiones adicionales en 2003 con el objetivo de recaudar otros 1.000 millones de euros. Entre las operaciones realizadas en ese año destacaron la venta del 7% del capital social de Red Eléctrica de España, S.A. por 102,5 millones de euros (129 millones de dólares), lo que generó ganancias por 50 millones de euros (63 millones de dólares) (IBERDROLA, 2004). En 2004, el Grupo terminó de transferir las firmas PRODESA y ONDAGUA y vendió a RWE Thames Water, por 31,5 millones de euros (39 millones de dólares), el 25% del capital social de ambas firmas que el Grupo había conservado en su poder (IBERDROLA, 2005).

RECUADRO 1

IBERDROLA Y LAS INVERSIONES EN LA INDUSTRIA DE AGUAS EN URUGUAY

Al margen de la estrategia de desarrollo corporativo que se estaba diseñando para su implementación a partir del 2002, y un tanto a contrapelo de la misma, en el primer trimestre de 2001 el Grupo Iberdrola decidió su ingreso al mercado de servicios sanitarios de Uruguay.

Por intermedio de la empresa filial IBERDROLA Energía se adjudicó en conjunto con el Consorcio de Aguas de Bilbao y la Bilbao Bizkaia Kutxa el concurso internacional para la concesión del suministro de agua potable y alcantarillado en el Departamento de Maldonado. La participación del Grupo en Aguas de Maldonado S.A., a través de URAGUA, ascendió a 49% y la concesión fue otorgada por un período de 30 años. La empresa distribuye agua a las poblaciones de Punta del Este, Pan de Azúcar, Maldonado, Piriápolis y San Carlos, con más de 260.000 habitantes y 74.000 clientes; el contrato involucró compromisos de inversión por aproximadamente 14 millones de dólares (IBERDROLA, 2001; IBERDROLA, 2002).

Sin embargo, la participación de IBERDROLA en la industria de servicios de saneamiento de Uruguay se extendió sólo hasta 2002. En el tercer trimestre de este año, IBERDROLA vendió el 75% del capital de sus empresas de agua en España, PRIDESA y ONDAGUA S.A. a la filial de RWE Thames Water, lo que implicó la salida del Grupo IBERDROLA de Uruguay, no obstante que el grupo hispano acordó mantener en su poder el 25% del capital de ambas empresas de saneamiento durante algunos años, colaborando con Thames en la gestión (IBERDROLA, 2003).

Fuente: Elaboración propia.

La ejecución del Plan Estratégico 2002-2006 determinó cambios radicales en el perfil industrial del Grupo IBERDROLA, en su capacidad operacional en la industria eléctrica, en su posición de mercado y en su inserción internacional, especialmente en lo que se refiere a la diversificación sectorial y territorial en los mercados de América Latina.

En términos globales, el proyecto de transformación de IBERDROLA en una empresa operadora global de servicios, asentada en algunas de las principales áreas de negocios de la industria de infraestructura, fue sustituido por un proyecto de modernización integral altamente especializado en el área energética, respecto del cual las inversiones en la industria gasífera sólo serían impulsadas en la medida que afianzara el abastecimiento de gas natural a las centrales de ciclo combinado que el Grupo instalaría como parte del proceso de modernización de su parque generador y de su matriz energética, a diferencia de la etapa previa, cuando las inversiones en la

industria gasífera eran sólo parte del proceso de diversificación sectorial que el Grupo había emprendido.

En el quinquenio comprendido entre 2002 y 2006, IBERDROLA S.A. consiguió casi duplicar (89,8%) la potencia instalada atribuible al Grupo —elevándola de 16.088 MW a 30.400 MW—, en tanto que la producción de energía aumentó en 62,7%, variando de 58.435 GWh a 95.102 GWh. Esta mayor potencia se incrementó principalmente en España, donde aumentó algo menos de 10 mil MW (61,4%). Consecuentemente, la producción bruta de electricidad atribuida a IBERDROLA aumentó en España en 23% (13.004 GWh). De todos modos, la creación de potencia instalada por parte de las filiales latinoamericanas del Grupo también fue relevante durante el período (4.418 MW), aunque concentrada mayoritariamente en México. Esto significó que la producción eléctrica de estas filiales fue aumentando su importancia en las cuentas totales del Grupo, pasando de representar 0%, a fines del 2001, a 24,9% a fines de 2006.

CUADRO 6
IBERDROLA: PRODUCCIÓN BRUTA Y CAPACIDAD INSTALADA POR REGIÓN, 2000-2006
(GigaWattthora y Megawatt)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Producción bruta (GWh)	-	-	61 859	74 104	84 373	85 676	95 102
España	51 169	58 435	57 285	65 602	68 422	66 249	71 459
América Latina			4 574	8 506	15 951	19 427	23 643
Capacidad instalada (MW)			20 318	22 788	25 237	27 791	30 384
España	16 062	16 088	18 915	20 288	22 547	24 502	25 966
América Latina	-	-	1 403	2 500	2 690	3 289	4 418

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes anuales de Iberdrola.

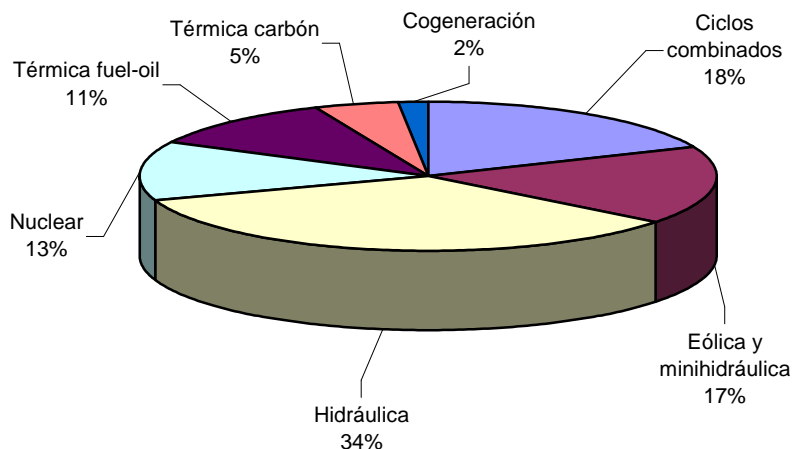
Las inversiones realizadas por IBERDROLA en la instalación de centrales de ciclo combinado y en el desarrollo de energías limpias alteraron notoriamente la matriz energética del Grupo respecto de la existente a comienzos de la década del 2000, cuando IBERDROLA basaba su producción eléctrica en la generación hidráulica (52,1%), térmica nuclear (20,3%), térmica fuel-oil (19,9%) y térmica de carbón (7,7%). A fines de 2006, la potencia instalada correspondiente a las plantas generadoras basadas en las nuevas tecnologías representaba 39% del total, lo que implicó una drástica disminución de la potencia instalada de la generación hidráulica, térmica fuel-oil y térmica nuclear.

A fines de 2006, IBERDROLA consiguió alcanzar y superar la meta de potencia operativa aportada por centrales de ciclo combinado prevista en el Plan (4.000 MW), con la entrada en funcionamiento de la central Escombreras (Murcia), de 800 MW. De esta manera, el Grupo consiguió finalizar el ejercicio 2006 con nueve ciclos combinados operativos que representan una potencia instalada de 4.800 MW (IBERDROLA, 2007).

Asimismo, a fines de 2006, IBERDROLA S.A. tiene una potencia operativa en energía renovables de 4.434 MW, la mayor parte localizada en España (3.994 MW).¹⁹ Esta cifra implica que el Grupo debió multiplicar por cerca de nueve su capacidad instalada en energías renovables desde el inicio de la ejecución del Plan, lo que permitió que IBERDROLA se convirtiera en el primer operador eólico del mundo, con 4.102 MW de potencia operativa al cierre del ejercicio 2006 (IBERDROLA, 2007).

¹⁹ En conformidad a los lineamientos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo 2002-2006, IBERDROLA adquirió instalaciones de producción eólica en Italia, lo que le permite disponer una potencia instalada de 440 MW en este país relacionada con la producción de energía limpia.

GRÁFICO 11
POTENCIA INSTALADA DE IBERDROLA EN ESPAÑA, 2006



Fuente: IBERDROLA (2007)

De esta manera, al cabo de la implementación del Plan Estratégico 2002-2006, la matriz energética de IBERDROLA no sólo había aumentado considerablemente su potencia instalada, respecto de los niveles de comienzos de la década del 2000, sino, además, registraba una mayor diversificación de sus fuentes de energía, asignando un destacado nivel de participación a las plantas de ciclo combinado y de producción eólica.

D. El posicionamiento actual de IBERDROLA en América Latina y el Caribe

Actualmente, la presencia de IBERDROLA en la región se centra principalmente en Brasil y México, además de Guatemala, aunque también desarrolla su actividad en países como Bolivia, Chile y Venezuela, pero en mucha menor escala. En este sentido, el patrón de inversiones y de inserción de IBERDROLA en la región latinoamericana difiere notoriamente de los demás grupos eléctricos españoles que han ingresado a América Latina en la última década, como ENDESA y Unión FENOSA, que tienden a dispersarse en varios mercados territoriales y áreas de negocio. En cambio, IBERDROLA ha optado por concentrar sus actividades en el área de energía en los dos países que constituyen lo medular del mercado regional (Brasil y México).

La concentración de las inversiones del Grupo en América Latina en el área de energía de sólo dos países, implicó que IBERDROLA liquidara sus participaciones societarias y activos en países que, en algunos casos, descartó por diversas razones como plataformas de inversión, como Argentina, Colombia y Uruguay, y traspasara a terceros los activos adquiridos en la etapa inicial de su expansión en América Latina. En otros casos, el Grupo IBERDROLA liquidó algunas de sus áreas de negocios y sus correspondientes activos, como Brasil (telecomunicaciones y gas) y Chile (electricidad, parcialmente), lo que significó que tales países disminuyeron su importancia relativa en el proceso de diversificación e internacionalización de IBERDROLA. Finalmente, en otros casos, la posición del Grupo permaneció inalterada (Bolivia y, en alguna medida, Guatemala).

GRÁFICO 12
PRESENCIA DE IBERDROLA EN AMÉRICA LATINA, DICIEMBRE DE 2006



Fuente: IBERDROLA (2007)

A fines de 2006, la capacidad instalada (atribuible a IBERDROLA) en América Latina alcanzaba a 4.418 MW, aportada principalmente por las centrales de ciclo combinado de gas que el Grupo ha construido en México durante el período 2002-2006 (4.018 MW). A la vez, la capacidad instalada aportada por centrales hidráulicas (307 MW) representa sólo 7% de su potencia en la región, en tanto la capacidad instalada correspondiente a plantas de cogeneración (93 MW) aporta 2% del total.

CUADRO 7
PRODUCCIÓN BRUTA DE ELECTRICIDAD Y CAPACIDAD INSTALADA ATRIBUIBLE A FILIALES
DE IBERDROLA EN AMÉRICA LATINA, 2002-2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Producción (MWh)	4 574	8 506	15 951	19 427	23 643
Ciclos combinados de gas			14 546	17 874	21 881
Hidráulica			1 405	1 159	1 279
Cogeneración			0	394	483
Capacidad Instalada (MW)	1 403	2 500	2 690	3 289	4 418
Ciclos combinados de gas			2 383	2 897	4 018
Hidráulica			307	299	307
Cogeneración			0	93	93
Energía distribuida gestionada (GWh)	21 867	23 264	24 908	26 609	27 662
Usuario-puntos de suministro gestionados (millones)	7,0	7,5	7,8	8,1	8,5

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes anuales de Iberdrola.
 (..): sin información

A la misma fecha, la cantidad de usuarios de los servicios prestados por las empresas eléctricas del Grupo en América Latina —definidos como puntos de suministro eléctrico gestionados— sumaba 8,5 millones, que habían consumido 27.662 GWh de energía eléctrica. Ambos guarismos ponen de relieve la importancia de los mercados latinoamericanos en los negocios del Grupo en este sector: los usuarios latinoamericanos de los servicios prestados por las empresas eléctricas del Grupo eran equivalentes al 85,9% de la cantidad de usuarios de servicios eléctricos que el Grupo atiende en España y su consumo representaba 27,8% de la energía distribuida en este mismo país.

1. México y Brasil: principales receptores de la inversión de IBERDROLA en América Latina

Brasil y México, los dos principales mercados de la región latinoamericana, son los países en los que el Grupo IBERDROLA concentró su presencia en América Latina, combinando las ventajas de las economías de escala, que las empresas pueden obtener en mercados de tal magnitud, con factores asociados con las ventajas de localización y acceso a insumos energéticos, proyección de la demanda de energía eléctrica, estabilidad del marco regulatorio y políticas tarifarias satisfactorias para los intereses de los inversionistas.

La concentración de las inversiones de IBERDROLA en ambos países obedeció a un radical cambio de estrategia que el grupo español decidió a comienzos de la década de 2000 —como se analizó en la sección anterior—, cuando los planes de expansión en América Latina fueron redefinidos por la acción de factores asociados a las nuevas oportunidades de negocios que surgieron en España y por los varios obstáculos que afectaron la rentabilidad y solvencia de los negocios emprendidos en América Latina, especialmente en Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Uruguay, donde el Grupo decidió realizar importantes desinversiones.

a) México

México constituye actualmente el principal destino de la inversión directa de IBERDROLA en la región latinoamericana, la que ha estado vinculada principalmente al desarrollo de varios proyectos

de generación térmica basados en tecnologías de ciclo combinado. Una parte importante de la potencia instalada del Grupo en América Latina está localizada en este país (76%)

A fines de 2006, el Grupo IBERDROLA disponía de una potencia de 3.814 MW, la mayor parte asociada a centrales de ciclo combinado que fueron instaladas en lo que va corrido de la década del 2000. Alrededor de 157 MW de potencia corresponden a plantas de cogeneración.

La necesidad de controlar los riesgos asociados a proyectos de inversión de considerable cuantía y la posibilidad de asegurar contratos de venta de energía de largo plazo con la Comisión Federal de la Energía —la entidad estatal de México encargada de la industria de energía en ese país—, además de contratos del mismo carácter con empresas privadas, fueron los factores que contribuyeron decisivamente a la decisión IBERDROLA de localizar sus esfuerzos de emprendimiento en esta parte de América Latina, más aún tratándose de un país que requiere importantes inversiones en el sector.

En 2000, el mismo año en que el Grupo IBERDROLA puso término a sus operaciones en varios países de la región, dio curso a varias iniciativas en el área energética de México, empleando el mecanismo que había utilizado en 1998 para ingresar al mercado eléctrico de este país. En aquel año, la operación más importante que el Grupo implementó en México fue la adjudicación de la licitación relacionada con la construcción y explotación, por 25 años, de una central de ciclo combinado en el municipio de Altamira, proyectada con una potencia de 1.036 MW para su incorporación al parque generador en 2003. La inversión comprometida en la construcción de esta central de ciclo combinado ascendió a 590 millones de dólares (IBERDROLA, 2001).

CUADRO 8
IBERDROLA: PLANTAS GENERADORAS DE ELECTRICIDAD POR PAÍS Y POTENCIA INSTALADA, 2006
(Porcentajes y megawatts)

Generadoras eléctricas por país	Tipo de instalación	Participación IBERDROLA (%)	Potencia instalada (MW)	Potencia atribuible a IBERDROLA (MW)
México				
Enertek	Cogeneración	100	120	120
Monterrey	Ciclo combinado	100	1 000	1 000
Femsa Titán	Cogeneración	100	37	37
Altamira III y IV	Ciclo combinado	100	1 036	1 036
La Laguna	Ciclo combinado	100	500	500
Altamira V	Ciclo combinado	100	1 121	1 121
Totales			3 814	3 814
Brasil				
Itapebí	Hidráulica	39	450	175
Afluyente	Minihidráulica	44,2	18	8
Energy Works Brasil	Cogeneración	100	93	93
Termopernambuco	Ciclo combinado	39	520	203
Totales			1 081	479
Chile				
Ibener	Hidráulica	100	124	124
Totales			124	124
Total general América Latina			5 019	4 417

Fuente: Iberdrola (2007).

Además, el Grupo IBERDROLA se adjudicó la ejecución de un proyecto de cogeneración con las empresas FEMSA y TITAN (37 MW) y sumó un contrato por 25 años con el grupo empresarial

local Alfa-Pegi para suministrarle energía eléctrica por 390 MW y 307 TPH,²⁰ lo que le permitió elevar su potencia en la zona de Monterrey a 1.000 MW. La suscripción de este contrato aseguró la construcción de las unidades 3 y 4 de la central de Monterrey, lo que involucró una inversión adicional de 280 millones de dólares (IBERDROLA, 2001).

En 2001, IBERDROLA firmó un contrato de Ingeniería, Suministro y Construcción para la Central de ciclo Combinado de Altamira III y IV, por 200 millones de dólares. Asimismo, IBERDROLA aseguró la venta de la producción de su central de Monterrey tras el contrato firmado con el Grupo Apasco. Simultáneamente IBERDROLA adquirió el 100% de la sociedad Enertek — también localizada en el municipio de Altamira—, que cuenta con una planta de cogeneración de 120 MW de potencia instalada. Enertek, que inició sus operaciones en 1998, es el primer proyecto privado de cogeneración comercial en México (IBERDROLA, 2002).

En 2002, IBERDROLA empezó su consolidación como primer productor privado de electricidad en México al adjudicarse la construcción y explotación de una nueva central de ciclo combinado, La Laguna II, de 500 MW de potencia, lo que le permitió elevar su capacidad contratada a 2.700 MW. Una parte sustancial de esta capacidad (2.000 MW) estaba comprometida con la Comisión Federal de Energía, en tanto que su diferencia, 700 MW, estaba comprometida con clientes industriales privados. A fines de 2002, estaban operando las plantas de cogeneración de Enertek y FEMSA TITAN, y las cuatro unidades de ciclo combinado de la central construida en Monterrey. A la vez, estaban en construcción las centrales de ciclo combinado Altamira III y IV, y La Laguna II, que deberían estar operando en 2003 y 2005, respectivamente (IBERDROLA, 2003).

A fines de 2003, IBERDROLA se adjudicó la construcción y explotación de la central de ciclo combinado Altamira V, de 1.121 MW, el mayor proyecto de generación licitado hasta entonces para ser desarrollado por operadores privados, involucrando una inversión total de 550 millones de dólares. Tal adjudicación incrementó la capacidad contratada a 3.821 MW. A la vez, la casi simultánea puesta en marcha de la central de Altamira III y IV permitió que la potencia operativa de IBERDROLA en México aumentara a 2.200 MW, correspondientes a las centrales de ciclo combinado de Monterrey (1000 MW) y Altamira (1.036 MW), y a las plantas de cogeneración de Enertek (120 MW y FEMSA-TITAN (37 MW). (IBERDROLA, 2004).

Un año después, IBERDROLA volvió a adjudicarse un contrato por 500 millones de dólares para desarrollar, construir, operar y mantener la central de ciclo combinado de Tamazunchale, de 1.135 MW de potencia, cuya entrada en operación comercial fue programada para 2007 (IBERDROLA, 2005). Esta nueva adjudicación incrementó la capacidad contratada por encima de los 5.000 MW, superando el objetivo dispuesto en el Plan Estratégico 2002-2006.

De este nuevo total de capacidad contratada, cerca de 4.300 MW se destinarán a suministrar energía eléctrica a la CFE y aproximadamente 700 MW a un conjunto de grandes usuarios industriales. En virtud de los contratos suscritos con la Comisión Federal de Energía, las filiales de IBERDROLA en México tienen asegurada la venta de toda la energía que produzcan las centrales de ciclo combinado durante los próximos 25 años (IBERDROLA, 2006).

²⁰ Toneladas por hora.

CUADRO 9
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN MÉXICO, 2006
(Porcentajes)

Empresa	% de participación	Actividad principal
IBERDROLA México, S.A.	99 99	Holding
Electricidad de Veracruz, S.A.	99 99	Energía
IBERDROLA Energía Altamira, S.A.	99 99	Energía
IBERDROLA Energía La Laguna, S.A.	99 99	Energía
IBERDROLA Energía Monterrey, S.A.	99 99	Energía
Enertek, S.A.	99 99	Energía
Gas Natural México, S.A.	13 30	Energía
Sistemas de Administración y Servicios, S.A.	13 00	Energía
IBERDROLA Energía del Golfo, S.A.	99 99	Energía
Parques Ecológicos de México, S.A.	99 95	Energía
IBERDROLA Energía Tamazunchale, S.A.	99 99	Energía
Electricidad de Veracruz II, S.A.	99 99	Energía
Consultoría México, S.A.	99 99	Ingeniería
Sublin 2, S.A.	100 00	Ingeniería
Enermón, S.A.	99 99	Servicios
IBERDROLA Energía Altamira de Servicios, S.A.	99 99	Servicios
IBERDROLA Servicios Monterrey, S.A.	99 99	Servicios
Cinergy, SRL	99 99	Servicios
Servicios Industriales y Administrativos del Noroeste, SRL	51 10	Servicios
Servicios de Operación La Laguna, S.A.	99 99	Servicios
IBERDROLA Servicios de Capacitación, S.A.	99 99	Servicios
Servicios de Operación Altamira, S.A.	99 99	Servicios

Fuente: IBERDROLA, 2007

Las ventajas de localización, derivadas de la instalación de las centrales generadoras en algunas de las principales áreas de crecimiento del país; la estabilidad del marco regulatorio y el fuerte incremento de la demanda de energía eléctrica, serían los factores que influyeron con más fuerza sobre la decisión del Grupo IBERDROLA de transformar a México en el centro neurálgico de sus inversiones en el exterior.

Asimismo, la “dolarización” de los contratos de compra de combustible y venta de energía, la solvencia y calidad de los clientes de IBERDROLA (CFE y empresas líderes), el carácter de largo plazo de los contratos de venta y la garantía de suministro de gas contribuyeron a reducir los riesgos de la inversión y fortalecieron las perspectivas del negocio a largo plazo.

b) Brasil

Durante los años noventa, la apuesta mayor del Grupo IBERDROLA en América Latina fue Brasil, el mayor mercado de la región y que capturó parte significativa de los flujos de inversión directa de IBERDROLA en América Latina. A partir del 2000, sin embargo, el Grupo decidió una significativa reestructuración de sus activos, en el marco de una crisis económica y energética que se venía incubando desde fines de los años noventa, y cuyas principales expresiones eran el estancamiento económico —la variación del PIB fue de 0,1% en 1998 y 0.8% en 1999— y la depreciación de la moneda local: en enero de 1999, el real se devaluó con respecto a la peseta en 40%. Los factores señalados afectaron el retorno de las inversiones realizadas hasta entonces en Brasil, no obstante que la indización tarifaria dispuesta en conformidad al comportamiento del tipo

de cambio contribuyó a mitigar el impacto negativo de la depreciación de la moneda local. De todos modos, en mayo de 1999, la dirección del Grupo IBERDROLA señaló a sus accionistas que no le era posible evaluar el cambio que el escenario global macroeconómico de Brasil podía tener sobre la rentabilidad esperada de las inversiones realizadas por IBERDROLA en este país (IBERDROLA, 1999).²¹

En el marco de la reestructuración dispuesta, el Grupo consolidó su posición en la industria eléctrica de Brasil y liquidó sus inversiones en los sectores gasista y de telecomunicaciones.

Por una parte, el Grupo desarrolló y fortaleció su presencia en la distribución de electricidad mediante la compra de empresas que eran privatizadas por las autoridades de Brasil y en el área de la generación mediante la construcción de centrales generadoras que aseguraran el abastecimiento energético de sus empresas de distribución. Por la otra, transfirió a Gas Natural S.A. sus participaciones accionariales en las empresas gasistas que había adquirido en Brasil e hizo lo propio con sus participaciones en las empresas de telecomunicaciones, que fueron transferidas a Telefónica S.A.

En febrero del 2000, el Grupo IBERDROLA dio un importante paso orientado a consolidar su posición en el área de distribución eléctrica. Por intermedio del consorcio Guaraniana — encabezado por IBERDROLA e integrado también por los grupos locales Banco do Brasil y Previ— el grupo español se adjudicó la licitación del 79,6% del capital social de la Companhia Energética de Pernambuco (CELPE), por 1.017 millones de dólares, el precio mínimo establecido, que transformó a IBERDROLA en el mayor distribuidor eléctrico del Nordeste de Brasil. La adquisición de CELPE le permitió a IBERDROLA aumentar su base de clientes a 5,4 millones, que representaban una cuota de mercado de 57% en la región y del 11% en el conjunto del país. Desde la perspectiva de la organización de los negocios del Grupo en Brasil, la toma de control de CELPE hizo posible poner en desarrollo un plan industrial que apuntó a recoger las sinergias generadas con Coelba y Cosern (IBERDROLA, 2001). A fines de 2006, las tres empresas distribuidoras suministraban electricidad a 7,7 millones de usuarios, lo que significa que su base de clientes ha experimentado un incremento de 2,8 millones desde su privatización. En este último año, las tres distribuidoras suministraron energía por 24.248 millones de kWh, cifra que representaba una participación de mercado de 58% a nivel regional y de 7% a nivel nacional (IBERDROLA, 2007).

Otras acciones emprendidas por el Grupo IBERDROLA, con el propósito de consolidar posiciones en el mercado de distribución eléctrica de Brasil, se relacionaron con aumentos de la participación accionarial en las empresas adquiridas en el marco del proceso de privatización del sector eléctrico. Después de la toma de control de CELPE, durante el segundo semestre del 2000, se llevaron a cabo dos Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAs) sobre COSERN, mediante las cuales IBERDROLA Energía aumentó su participación societaria del 32,7% al 39,95%.

Asimismo, el Grupo IBERDROLA buscó afianzar su posición en el mercado de la generación eléctrica. En el año 2000, el Grupo emprendió dos operaciones destinadas a enfrentar la crisis de suministro energético que se agravaba progresivamente en Brasil: inició el desarrollo de una central térmica en Pernambuco, con una potencia proyectada de 520 MW, y comenzó el desarrollo de la Central de Cogeneración de Termo Açú, con una potencia de 340 MW, en la que Guaraniana participa con un 70% (IBERDROLA, 2001). La central térmica de Pernambuco fue construida con el propósito de suministrar el 50% de la energía consumida en el Estado de Pernambuco a partir de 2003. A la vez, la central de Termo Açú, considerada el mayor proyecto de cogeneración de América Latina, fue planificada para satisfacer el 70% de la demanda de energía del Estado de Río Grande do Norte (IBERDROLA, 2002).

²¹ Los aspectos más relevantes de esta crisis son tratados en el capítulo siguiente de este informe.

Los resultados de las acciones emprendidas en el área de la generación eléctrica empezaron a vislumbrarse progresivamente. En 2002 entró en funcionamiento la central hidroeléctrica de Itapebí (450 MW de potencia), con dos de sus tres grupos de 150 MW ya operativos, lo que implicó un total de 122 MW atribuibles a IBERDROLA (IBERDROLA, 2003). A mediados de 2004 entró en funcionamiento la central de ciclo combinado de Pernambuco.

En 2005, el Grupo IBERDROLA impulsó un nuevo ciclo inversor en el sector eléctrico de Brasil, a través de Neoenergía (ex—Guaraniana), empresa holding participada por IBERDROLA en un 39% de su capital y que centraliza la propiedad y gestión de las empresas distribuidoras y generadoras del Grupo en este país. Ese año Neoenergía ganó las licitaciones para la construcción, mantenimiento y operación de la central hidráulica de Baguarí, de 140 MW, situada en el Estado de Minas Gerais y la de dos plantas minihidráulicas: Nova Aurora, de 21 MW, y Goiandira, de 27 MW, situadas en el Estado de Goias (IBERDROLA, 2006). Los efectos de estos nuevos emprendimientos sobre la posición de mercado de IBERDROLA en el sector eléctrico de Brasil se apreciarán más adelante, cuando se incorporen operativamente al sistema generador.

El nuevo ciclo inversor prosiguió en 2006 con la adjudicación de 389 MW adicionales entre los que destacan, la central hidráulica de Corumbá III (94 MW), en el Estado de Goias, y Dardanelos (261 MW), situada en el Estado de Mato Grosso (IBERDROLA, 2007).

IBERDROLA finalizó 2006 con una potencia instalada atribuible de 479 MW, correspondientes a la central de ciclo combinado de Termopernambuco, de 520 MW (203 MW atribuibles), la central hidroeléctrica de Itapebí, de 450 MW (175 MW atribuibles) y las minihidráulicas de Afluente, de 18 MW (8 MW atribuibles). Adicionalmente, la Compañía dispone de seis plantas de cogeneración que suman 93 MW de potencia operativa a través de *Energy Works Brasil*, controlada en 100% por IBERDROLA (IBERDROLA, 2007).

Por otra parte, el Grupo liquidó durante el bienio 2000-2001 su participación en las empresas de telecomunicaciones que había adquirido en conjunto con Telefónica y otros inversionistas, que vendió a Telefónica al retirarse de esta área de negocios.

En un comienzo, la venta de la participación societaria en empresas de telecomunicaciones obedeció a disposiciones del marco legal regulatorio de la actividad en Brasil, que impide que un mismo operador pueda controlar dos compañías de telefonía fija en distintas regiones de este país, lo que indujo la venta de la participación de IBERDROLA en CRT fija, empresa que opera en el Estado Río Grande do Sul. Las ventas posteriores obedecieron a la decisión estratégica de retiro del Grupo de esta área de negocios. A mediados de 2001, IBERDROLA traspasó al Grupo Telefónica la totalidad de sus participaciones accionariales en operadoras brasileñas de telecomunicaciones, recibiendo a cambio un paquete de acciones de la empresa matriz de Telefónica. Como se señaló en la sección anterior, en 2002 el Grupo IBERDROLA vendió su participación en Telefónica, en el marco del programa de desinversiones de activos prescindibles que contempló el Plan Estratégico 2002-2006.

Asimismo, el Grupo IBERDROLA cedió a la española Gas Natural S.A. sus activos gasíferos de Brasil (Ceg y Geg Río) en una operación que implicó también la transferencia de los activos que IBERDROLA tenía en la industria del gas en Colombia (IBERDROLA, 2002). Por otra parte, el Grupo IBERDROLA adquirió el 13,25 % del capital social de la filial de Gas Natural S.A. en México (IBERDROLA, 2003), lo que le permitió asegurar el abastecimiento de gas natural a las centrales de ciclo combinado que el Grupo estaba construyendo y desarrollando en este país.

CUADRO 10
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN BRASIL, 2006
(Porcentaje)

Empresa	% de participación	Actividad principal
IBERDROLA Energía do Brasil, SL	99 99	Holding
Neonergía, S.A.	39 00	Holding Energía
Energías Renováveis do Brasil, Ltda. (Enerbrasil)	100 00	Energía
Energyworks do Brasil, Ltda.	99 99	Energía
Capuava Energy, Ltda..	99 99	Energía
Companhia de Electricidade do Estado da Bahia	42 76	Energía
Garter Properties, Inc.	42 76	Energía
Itapebi Geração de Energia, S.A.	38 98	Energía
Companhia Energética Do Rio Grande Do Norte, S.A.	39 95	Energía
Termopernambuco, S.A.	39 00	Energía
Companhia de Electricidade do Pernambuco, S.A.	34 96	Energía
Termoaçu, S.A.	14 65	Energía
Afluyente Geração e Transmissao de Energia, S.A.	42 76	Energía
Geração CIII, S.A. (Corumba III)	39 04	Energía
Servicos do Brasil, Ltda.	100 00	Ingeniería
Grupo NC Energía	39 00	Servicios
Baguari-Uhe	39 00	Servicios
Goiás Sul PCH	39 00	Servicios

Fuente: IBERDROLA, 2007

2. Las inversiones residuales: Bolivia, Chile, Guatemala y Venezuela

Al margen de Brasil y México, el Grupo IBERDROLA mantiene algunas operaciones en Bolivia, Chile, Guatemala y Venezuela. Desde la perspectiva del control de mercados de servicios de infraestructura de utilidad pública, sólo son relevantes la participación del Grupo en empresas distribuidoras de energía eléctrica en Bolivia y Guatemala, y de servicios de saneamiento en Chile.

a) Bolivia

En Bolivia, el Grupo IBERDROLA ha mantenido su posición en el segmento de distribución de energía eléctrica, tanto en términos de las empresas operadoras que están bajo su control como en el nivel de su participación en su propiedad accionarial. En los últimos años no se registran inversiones relevantes que hayan significado la modernización de las redes de distribución de ambas empresas, con la excepción de 4,2 millones de dólares invertidos en el 2000 en una nueva subestación de distribución de electricidad de La Paz —subestación Callampampa—, que permitió aumentar su capacidad de 20 a 40 MW. Además, con cargo a estos mismos recursos de inversión se tendió la primera línea subterránea de alta tensión del país (IBERDROLA, 2001).

Actualmente, el Grupo IBERDROLA está presente en la economía de Bolivia a través de seis empresas, siendo ELECTROPAZ y ELFEO las de mayor relevancia.

CUADRO 11
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN BOLIVIA, 2006
(Porcentaje)

Empresa	% de participación	Actividad principal
IBERDROLA Inversiones, SRL	99 99	Holding
Iberbolivia de Inversiones, S.A.	63 39	Holding
Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro, S.A.	58 85	Energía
Electricidad de La Paz, S.A.	56 77	Energía
Empresa de Servicios, S.A.	55 73	Energía
Compañía Administradora de Empresas – Bolivia S.A.	59 26	Servicios

Fuente: IBERDROLA, 2007

En 2006, la participación de mercado ELECTROPAZ y ELFEO llegó a 37% de la energía distribuida en el país andino, lo que constituye un notorio retroceso respecto del 45% que tenían a fines de los años noventa. De todos modos, en 2006 ambas empresas aumentaron, respecto de 1999, su cobertura de clientes en 38,3% y sus ventas en 26,5%, suministrando actualmente energía eléctrica a 429.901 usuarios por un total de 1.354 millones de kWh. En este último ejercicio ambas empresas facturaron 86 millones de dólares (IBERDROLA, 2007).

b) Guatemala

Guatemala constituye uno de los países latinoamericanos donde el Grupo IBERDROLA sostiene una posición relevante en los mercados de distribución y transmisión eléctrica, muy por encima de la participación de mercado que el Grupo tiene en países como Bolivia y Chile.

Actualmente, IBERDROLA controla diez empresas en Guatemala, incluyendo a su holding local Inversiones Eléctricas Centroamericanas (INVELCA) y participa principalmente en las áreas de distribución y comercialización de energía eléctrica —a través de EEGSA—, así como en las áreas de transmisión —por intermedio de Trelec— y provisión de servicios relacionados con la industria eléctrica. Durante 2006, las empresas del Grupo vendieron 3.826 millones de kWh a 809.155 usuarios, lo que implica una participación de mercado de 58% (IBERDROLA, 2007).

Además de EGAS (39,6%), otras empresas relevantes del Grupo son COMEGSA, que comercializa energía eléctrica en el mercado mayorista, y Enérgica S.A., que provee servicios e ingeniería en el área energética. A partir del 2000, el grupo participa en el sector telecomunicaciones a través de Navega.com (26,9%), que se constituyó con el propósito de construir y explotar una red de fibra óptica de 75 km en la ciudad de Guatemala. Es esta la única empresa del sector telecomunicaciones que el grupo conserva bajo su control en la región.

c) Chile

En Chile, IBERDROLA redujo sustancialmente su participación en la industria eléctrica conforme a los nuevos lineamientos estratégicos que el grupo adoptó formalmente en 2001, pero que delineó antes, que determinaron la liquidación de aquellos activos y participaciones societarias que no obedecieran a los criterios de rentabilidad, solidez y control de riesgos con los que el Grupo IBERDROLA abordaba su presencia en esta etapa de reestructuración y consolidación de su expansión en los países latinoamericanos.

CUADRO 12
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN GUATEMALA, 2006
(Porcentaje)

Empresa	% de participación	Actividad principal
Inversiones Eléctricas Centroamericanas (INVELCA)	39 63	Holding
Distribuidora Eléctrica Centroamericana II, S.A.	49 00	Energía
Comercializadora Eléctrica de Guatemala, S.A.	39 60	Energía
Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.	39 60	Energía
Transportista Eléctrica Centroamericana, S.A.	39 60	Energía
Enérgica, S.A.	39 60	Energía
Inmobiliaria y Desarrolladora Empresarial de América	39 63	Inmobiliaria
Almacenaje y Manejo de Materiales Eléctricos, S.A.	48 97	Servicios
Gestión Empresas Eléctricas, S.A.	99 99	Servicios
Grupo Navega.com	29 65	Telecomun.

Fuente: IBERDROLA, 2007

Durante el primer semestre del 2000, el Grupo hizo un radical reordenamiento de sus participaciones societarias en el negocio de generación. Por una parte, IBERDROLA Energía acordó la venta a Tractebel de la participación que el Grupo tenía en Inversora Eléctrica Andina S.A., sociedad controladora de Electroandina S.A., y en Inversora Electropacífico S.A., controladora de Empresa Hidroeléctrica Colbún S.A. Ambas operaciones se materializaron a mediados de 2001 y significaron la salida de IBERDROLA de la propiedad accionarial de importantes empresas generadoras de energía de Chile. A la vez, IBERDROLA Energía tomó el control de Iberoamericana de Energía Ibener S.A., pasando de una participación de 26,3% al 85,1% (IBERDROLA, 2001).

Actualmente, el Grupo participa en Chile sólo en las industrias de generación eléctrica y de provisión de agua potable y servicios sanitarios, luego de transferir diversos activos que el grupo español había adquirido a fines de los años noventa y que debió liquidar en función de los nuevos lineamientos estratégicos que el grupo adoptó en 2001. En el sector eléctrico participa a través de su filial Iberoamericana de Energía Ibener, S.A., que opera dos centrales hidroeléctricas, Peuchén (75 MW) y Mampil (49 MW), construidas a fines de los años noventa en el Río Duqueco.

No obstante, la principal área de interés de IBERDROLA en Chile ha sido la de servicios sanitarios y distribución de agua potable.

En el año 2000, la filial ESSAL realizó el proyecto de tratamiento de las plantas de aguas residuales de Fresia, San José de la Mariquina, Purranque, Panguipulli y Puerto Varas—Llanquihue, así como la descontaminación de Puerto Montt. La inversión total ascendió a 19,7 millones de dólares (IBERDROLA, 2001).

CUADRO 13
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN CHILE, 2006
(Porcentaje)

Empresa	% de participación	Actividad principal
IBERDROLA Energía Chile, Ltda.	99 90	Holding
Iberaguas, Ltda.	99 80	Holding
Empresa de Servicios Sanitarios de Los Lagos, S.A.	50 90	Aguas
Iberoamericana de Energía Ibener, S.A.	94 74	Energía

Fuente: IBERDROLA, 2007

d) Venezuela

La participación del Grupo IBERDROLA en la economía de Venezuela es reciente y se refiere a las operaciones desarrolladas por sus filiales Energyworks Venezuela, S.A. e Iberdrola Ingeniería y Construcción Venezuela, S.A. en el área de servicios de energía.

CUADRO 14
IBERDROLA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN VENEZUELA, 2006
(Porcentaje)

Empresa	% de participación	Actividad principal
Energyworks Venezuela, S.A.	100 00	Energía
Iberdrola Ingeniería y Construcción Venezuela, S.A.	99 81	Ingeniería

Fuente: IBERDROLA, 2007

III. Internacionalización y estrategias corporativas de Unión Fenosa

Unión FENOSA S.A. nace en 1982 como consecuencia de la fusión entre Unión Eléctrica y Fuerzas Eléctricas del Noroeste. En los últimos años, Unión FENOSA se ha convertido en un amplio grupo empresarial con inversiones directas en 15 países, especialmente en la zona norte y centro del continente americano. Sus actividades principales se agrupan en el sector de la electricidad y del gas, en los servicios profesionales (Soluziona) y las telecomunicaciones. Por tanto, más que un grupo de empresas eléctricas, incluso, de empresas de energía, el conglomerado de empresas que se articula en torno a Unión FENOSA S.A. es un grupo de empresas de servicios domiciliarios de infraestructura básica que siguió el mismo derrotero de ENDESA e IBERDROLA, las otras empresas españolas que predominan en el sector que fue su punto de partida.

A fines de 2006, su principal accionista controlador era el grupo ACS, poseedor del 40,5% del capital social de Unión FENOSA S.A. Este mismo grupo es también uno de los principales accionistas controladores de IBERDROLA. Otro accionista relevante de Unión FENOSA S.A. es la Corporación Caixa Galicia, S.A.U. —empresa participada en un 100% por la Caja de Ahorros de Galicia—, que detenta el 9% del capital social de la empresa matriz del grupo (Bolsa de Madrid, 2006).

Unión FENOSA es la tercera empresa energética de España en orden de importancia. A fines de 2006, sus activos totales ascendían a 22.127 millones de dólares, mientras que su patrimonio neto llegaba a 7.310 millones de dólares. A la fecha, su potencia instalada era de

10.289 MW, localizada principalmente en España (73%), aunque desarrolla MW, localizada principalmente en España (73%), aunque desarrolla también actividades de generación en países como Colombia, Costa Rica, México, Panamá, y República Dominicana, además de Kenia. (Unión FENOSA, 2007). Su capacidad de generación en la región, sin embargo, está todavía muy por debajo de los objetivos de la misma compañía, que proyectaba en el 2000 una potencia instalada de 5.500 MW hacia finales del 2005 (Unión FENOSA, 2001).

Asimismo, el grupo Unión FENOSA desarrolla actividades de distribución de electricidad y gas en España, Colombia, Guatemala, Nicaragua y Panamá, además de Moldova. En 2006, la energía eléctrica facturada por las empresas del grupo alcanzó a 51.102 GWh, esto es 2,3% por encima de lo facturado en 2005. A la vez, en la facturación de gas, el grupo logró un incremento de 57,5%, registrando ventas por 30.284 GWh, consecuencia de mayores ventas tanto en España (35,3%) como en los demás países en los que explota esta actividad (204,6%).

Al 31 de diciembre de 2006, Unión FENOSA S.A. alcanzó un valor bursátil de 15.082 millones de dólares, lo que representó un aumento de 19,3% respecto a la capitalización bursátil que exhibía a fines de 2005, y tenía una base de clientes que bordeaba los 8,7 millones de usuarios, la mayoría correspondiente a los servicios prestados por las empresas filiales de electricidad localizadas fuera de España (5,2 millones) (Unión FENOSA, 2007).

El grupo Unión FENOSA tiene una matriz energética ampliamente diversificada y equilibrada, especialmente en España. Su capacidad generadora está sustentada en la explotación de centrales hidráulicas, nucleares, térmicas y de ciclo combinado, con un leve predominio de la generación térmica convencional que incluso era más evidente en los primeros años del 2000. Con la incorporación sucesiva de varias centrales de ciclo combinado a partir de 2004 las nuevas tecnologías de generación han ido adquiriendo una mayor ponderación en la matriz energética del grupo, lo que ha conllevado importantes ganancias de eficiencia que se reflejan en el importante incremento de los resultados de explotación (EBIT), que prácticamente se duplicaron entre 2002 y 2006, a pesar que los ingresos totales del grupo se incrementaron en sólo 3,9%.

En términos globales, la potencia instalada de las empresas eléctricas del grupo creció en 46,6% en el último quinquenio, aumentando de 7.019 MW en 2002 a 10.289 MW en 2006. Este incremento se produjo principalmente en España y en México. En su país de origen, las empresas generadoras del grupo aumentaron su potencia instalada en 33,4% mediante la incorporación al sistema eléctrico español de siete centrales de ciclo combinado de gas natural en Cádiz²², Huelva²³ y Toledo,²⁴ que aportaron 2.000 MW a la potencia instalada total de las empresas eléctricas del conglomerado.

En el mismo período fueron incorporadas las centrales de ciclo combinado de Naco Nogales (300 MW) y Tuxpan (1.000 MW) al parque generador de energía eléctrica de México, que se agregaron a la primera central de esta tecnología que desarrolló el grupo, localizada en Hermosillo (250 MW). Esto determinó que la potencia instalada de las empresas generadoras del grupo localizadas en el exterior también creciera (94,8%), aunque la potencia instalada de las demás generadoras se mantuvo en el mismo nivel. De hecho, en todos los países las empresas de generación térmica convencional del grupo la potencia instalada no registró variación y la de las empresas de generación hídrica apenas aumentó en 5,5%.

De esta manera, se ratificó la tendencia que se hizo evidente en las empresas del grupo en España, que se caracterizó por la conservación de la potencia de las empresas de generación térmica convencional, el leve incremento de la potencia instalada de las centrales hídricas (1,3%),

²² Campo de Gibraltar I y Campo de Gibraltar II

²³ Palos de la Frontera I, Palos de la Frontera II, Palos de la Frontera III y Palos de la Frontera IV

²⁴ Aceca IV

la menor importancia de las centrales nucleares (- 21,4%) y la fuerte emergencia de las centrales de ciclo combinado, ya señalada (ver cuadro 15).

CUADRO 15
UNIÓN FENOSA: POTENCIA INSTALADA EN ESPAÑA Y FUERA DE ESPAÑA POR TECNOLOGÍA DE GENERACIÓN, 2002-2006
(Megawatts)

	2002	2003	2004	2005	2006
España					
Hidráulica	1 796	1 800	1 825	1 825	1 820
Nuclear	749	739	739	739	589
Térmica	2 833	2 822	2 822	2 822	2 822
Ciclo Combinado	-	-	1 200	1 600	2 000
Total Régimen Ordinario	5 378	5 361	6 586	6 986	7 231
Total Régimen Especial *	218	326	212	243	285
Total España	5 596	5 687	6 798	7 229	7 516
Fuera de España					
Hidráulica y Cogeneración	917	917	917	917	967
Térmica	256	256	256	256	256
Ciclo Combinado	250	1 550	1 550	1 550	1 550
Total Fuera de España	1 423	2 723	2 723	2 723	2 773
Total Potencia Instalada	7 019	8 410	9 521	9 952	10 289

Fuente: Unión FENOSA (2007)

Nota: Régimen Especial con criterio de consolidación. En 2004, 2005 y 2006 incluye el 50% de EUFER consolidado y el 100% de Generación Peninsular

La inserción de Unión FENOSA en la generación eléctrica de los países latinoamericanos y caribeños abarca también la explotación de centrales hidráulicas, térmicas y de ciclo combinado, reproduciéndose de este modo la matriz energética del grupo en su país de origen, con la sola excepción de la exclusión de centrales basadas en la energía nuclear. No obstante, el grupo tiende a explotar sólo un tipo de tecnología generadora en los países de la región latinoamericana y caribeña que opera, de acuerdo con las ventajas comparativas que cada tecnología tiene en cada país: hidráulica en Colombia, Costa Rica y Panamá; ciclo combinado en México y térmica en República Dominicana (ver cuadro 16).

Con la excepción de las centrales de ciclo combinado recién puestas en funcionamiento en México en 2003, las centrales de mayor potencia instalada que están bajo el control del grupo en la región corresponden a las localizadas en Colombia, especialmente las de Alto Anchicayá (365 MW) y de Salvajina (285 MW). El resto de las centrales del grupo corresponde, en general, a centrales pequeñas y de baja potencia instalada.

Esto explica, por lo tanto, que Colombia sea el mercado *off shore* más importante del grupo, donde el 2006 se concretó la venta de 9.385 GWh, cantidad que superó el total facturado por las empresas del grupo en los demás países (8.423 GWh) y representó 18,2% de la facturación total en los mercados de distribución. Sin embargo, esta situación puede cambiar cuando se consolide la posición de mercado del grupo en el sistema eléctrico de México, país donde la producción de barras de central ha crecido notoriamente en los años más recientes luego de entrar en funciones las centrales de ciclo combinado.

CUADRO 16
PARQUE DE GENERACIÓN DE UNIÓN FENOSA INTERNACIONAL EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE, 2006
(Megawatts)

País	Central	Tecnología	Potencia (MW)
Colombia	Alto Anchicayá	Hidráulica	365
	Salvajina	Hidráulica	285
	Calima	Hidráulica	132
	Bajo Anchicayá	Hidráulica	74
	Río Cali	Hidráulica	2
	Nima	Hidráulica	7
	Cogeneración EPSA	-	11
	Cogeneración CETSA	-	15
	Total		891
Costa Rica	La Joya	Hidráulica	50
	Total		50
México	Hermosillo	Gas Natural	250
	Naco Nogales	Gas Natural	300
	Tuxpan	Gas Natural	1.000
	Total		1.550
Panamá	C.H. La Yeguada	Hidráulica	8
	C.H. Dolega	Hidráulica	4
	C.H. Maco Monte	Hidráulica	3
	Cogeneración	-	11
	Total		26
República Dominicana	Palamara	Fuelóleo	106
	La Vega	Fuelóleo	92
	Total		198
	Total general		2.715

Fuente: Unión FENOSA (2007)

Claramente la importancia de Colombia y la que tendrá prontamente México refleja el peso relativo creciente de América Latina en las actividades de Unión FENOSA. Ya en los primeros años de operación del grupo en la región, los mercados latinoamericanos y caribeños adquirieron una importancia significativa en la facturación total de las empresas del grupo. En el último quinquenio, la facturación de las filiales de Unión FENOSA en América Latina ascendió de 34,2% de la energía eléctrica facturada en 2002, a 36,5% en 2006. Asimismo, en términos del número de clientes en los mercados de distribución, los países de América Latina y El Caribe también han tenido una importancia creciente para las actividades de Unión FENOSA, aumentando de 47,5% en 2002 a 50,7% en 2006. De hecho, más de la mitad de los clientes de Unión FENOSA en los mercados de distribución son latinoamericanos desde 2004, primer año que los clientes de las empresas filiales que operan en la región superaron la barrera del 50% (ver cuadro 17).

CUADRO 17
UNIÓN FENOSA: FACTURACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LOS MERCADOS
DE DISTRIBUCIÓN Y NÚMERO DE CLIENTES POR PAÍSES, 2002-2006
(GWh y miles)

	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas (GWh)					
España	27.258	29.712	31.177	32.640	33.756
Colombia	7.301	7.163	7.599	8.646	9.385
Centroamérica y otros	6.815	7.138	7.496	7.885	8.423
Total Energía Eléctrica Facturada	41.374	44.013	46.272	49.171	51.564
Clientes (Miles)					
España	3.164	3.239	3.341	3.450	3.505
Colombia	1.643	1.812	2.016	2.056	2.077
Panamá	343	357	378	392	407
Guatemala	1.068	1.135	1.164	1.220	1.272
Nicaragua	465	515	570	605	636
Moldova	720	754	747	762	770
Total Clientes Eléctricos	7.403	7.812	8.216	8.485	8.667

Fuente: Unión FENOSA (2007)

Unión FENOSA inició su expansión en América Latina a fines de los años noventa, cuando ya el proceso de privatizaciones había avanzado considerablemente en varios países de la región. Esto determinó que inicialmente este grupo español no mostrara una estrategia de inserción delineada y un patrón de inversiones definido, apreciándose que Unión FENOSA estructuraba una modalidad de inserción algo dispersa en términos de áreas de negocios y de mercados territoriales, probablemente tomando sólo las opciones que otras empresas internacionales descartaban por motivos de escala, ambiente de negocios o características de la demanda.

Una de las primeras operaciones desarrolladas por Unión FENOSA en América Latina fue la compra de la empresa transmisora TDE, de Bolivia, privatizada en julio de 1997, por intermedio de un consorcio en el que participaban también el grupo local Garafulic (20%), y la empresa SCH Grupo Industrial (10%). En el consorcio que se adjudicó la licitación de TDE, Unión FENOSA tenía la participación mayoritaria, que ascendía a 69% (AméricaEconomía, 2001c). Sin embargo, pronto el grupo español liquidó esta inversión al comprobar que esta operación estaba demasiado de contrapié en relación con las demás opciones de negocio que se le fueron presentando en la región, y que terminó por localizarlo territorialmente entre Colombia y México, ambos países inclusive, y abarcando a países caribeños como República Dominicana.

El paso siguiente de Unión FENOSA fue dado en 1998 en Panamá y consistió en la adquisición del 51% de dos de las compañías distribuidoras de electricidad existentes en este país: las empresas Distribuidora Eléctrica de Metro Oeste (EDEMET) y Distribuidora Eléctrica de Chiriquí (EDEMET). Mediante la toma del control de estas dos empresas, Unión FENOSA consiguió la distribución del 70% del suministro eléctrico en Panamá y alrededor de 330.000 clientes. En 2006 la base de clientes superó los 407 mil y las ventas totales ascendieron a 2.867 millones de kWh.

En 1999, Unión FENOSA ingresó al mercado de cuatro países (Guatemala, México, República Dominicana y Uruguay), adjudicándose la privatización de las empresas eléctricas que operan en el segmento de distribución de Guatemala y República Dominicana, y la licitación de contratos del tipo BOT (Build, Operate y Transfer) en México y Uruguay, que hizo posible la

participación del grupo español en la generación eléctrica en el primero y en la distribución de gas natural en el segundo.

El ingreso de Unión FENOSA a la distribución eléctrica de Guatemala, donde ya operaba IBERDROLA, se concretó mediante la compra del 80% de las compañías Distribuidora de Occidente (DEOCSA) y Distribuidora de Oriente (DEORSA), porcentaje de participación en el capital que aumentó en el 2000 a 85% en las dos compañías. Los mercados de ambas empresas cubren una extensión de 102.000 km² y gestionaban inicialmente algo menos de 800.000 clientes, facturándose en el 2000, 1.316 millones de kWh. En 2006 las dos distribuidoras facturaron en conjunto 1.535 millones de kWh, proveyendo de energía eléctrica a 1.271.735 clientes.

El Gobierno guatemalteco, a través del Instituto Nacional de Electrificación (INDE), diseñó un Plan de Electrificación Rural de financiamiento compartido, destinado a aumentar la cobertura eléctrica en el país, que debía ser implementado por las empresas adjudicatarias de la licitación de las distribuidoras, de acuerdo con las bases de tal licitación. A fines de 2006 el PER está ejecutado, aproximadamente, en un 65% del alcance inicial previsto, estimándose su finalización para enero de 2009. Mediante este Plan, más de 600.000 hogares fueron conectados a la red de suministro eléctrico, lo cual es especialmente importante en un país que registraba a comienzos de 2000 bajos niveles de cobertura en la provisión de este servicio.

En República Dominicana, Unión FENOSA aprovechó el intenso programa de reformas que las autoridades de este país estaban aplicando a fines de los años noventa y compró el 50% de las distribuidoras eléctricas Edenorte y Edesur por 212 millones de dólares. Ambas empresas contaban con más de 677.000 clientes y suministraban electricidad a una extensión aproximada de 36.000 km² (Bolsa de Madrid, 1999).

En Uruguay, Unión FENOSA concurre ese mismo año a la formación de la Sociedad Concesionaria CONECTA, en conjunto con la empresa estatal ANCAP (45%) y la firma estadounidense Sempra (15,3%), aportando el 39,7% del capital. El propósito de la sociedad concesionaria fue construir las redes de Gas Natural (GN) y Gas Licuado del Petróleo (GLP) para todo el Uruguay, excepto Montevideo. Para tal efecto, CONECTA firmó un Contrato de Concesión con el Ministerio de Energía e Industria de este país, que tiene una extensión de 20 años y la posibilidad de su renovación (Unión FENOSA, 2001).

Asimismo, Unión FENOSA aprovechó la apertura parcial del sector eléctrico en México — país que permite a partir de 1992 la participación de inversionistas extranjeros en el segmento de generación hasta un 20% de la potencia del sistema—, y consiguió que le fuera adjudicada la construcción y posterior operación de la central termoeléctrica de Hermosillo, con capacidad de 250 MW, que fue la primera central de ciclo combinado del Grupo UNION FENOSA en México.

En el año 2000, el grupo español emprendió un conjunto de operaciones orientadas a consolidar y extender su posición en los mercados de América Latina y el Caribe, desarrollando nuevas operaciones en Colombia, Costa Rica, Nicaragua, México y República Dominicana. De esta manera, Unión FENOSA alcanzó una posición relevante en la mayoría de los países de América Central y comenzó a disputar a IBERDROLA el segmento del mercado mexicano de generación que le fue asignado a empresas privadas por las autoridades de ese país.

A. Colombia

El ingreso de Unión FENOSA al sistema eléctrico de Colombia, en noviembre del año 2000, resultó fundamental para consolidar el proceso de internacionalización del grupo español, debido al peso relativo que las empresas colombianas adquiridas empezaron a tener en los balances consolidados de Unión FENOSA S.A.

Primeramente, el grupo español tomó el control de las empresas de distribución Electrificadora de la Costa Atlántica S.A. (70,3%) y Electrificadora del Caribe S.A. (69,2%), que en agosto de 1998 habían sido adjudicadas por 524 millones de dólares, mediante licitación pública, al consorcio integrado por Electricidad del Caribe y Houston Energy Industries. Tanto ELECTRICARIBE como ELECTROCOSTA operan en el norte de Colombia. El conjunto de las dos empresas cubre el 12% del territorio de Colombia, siendo las empresas de distribución eléctricas con mayor red de suministro en este país. Al gestarse su compra por parte del grupo español, el número de clientes de ambas distribuidoras superaba los 1,3 millones, equivalente al 15% del sector, en tanto su cobertura abarcaba a 8,5 millones de personas, equivalentes al 21% de la población colombiana.

Enseguida, Unión FENOSA adquirió el 64,2% de las acciones de la Empresa de Energía del Pacífico S.A. (EPSA), de Colombia, al mismo consorcio que le había transferido su participación en ELECTRICARIBE y ELECTROCOSTA, formado por Houston Industries y Electricidad de Caracas.

Esta segunda operación fue fundamental para los propósitos de asentar la posición del grupo en el sistema eléctrico de Colombia. EPSA, empresa dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de electricidad, había sido constituida en 1995, como resultado de la escisión de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, la que debió independizar la gestión ambiental del negocio eléctrico por disposiciones de la ley 99 de 1993 (EPSA, 2007).

En junio de 1997, el gobierno de Colombia había privatizado EPSA²⁵ y adjudicado en subasta pública el 56,7% de las acciones al consorcio formado por Houston Energy Industries y la Electricidad de Caracas, por 470 millones de dólares. A través de Unión FENOSA Internacional, el grupo español compró esta participación accionaria, además de otras acciones que había adquirido el consorcio a accionistas minoritarios, obteniendo un total de 58,2%, porcentaje que aumentó en diciembre del 2003 a 64,2% mediante la compra de la participación de EDC Colombian Energy Ventures Inc. Actualmente, la participación del grupo español en la propiedad de EPSA es de 62,6% (EPSA, 2007a).

Las diversas operaciones emprendidas por el grupo español en Colombia dieron lugar, así como también ocurrió con las actividades de ENDESA en varios países de la región, a la formación de un importante grupo empresarial que opera simultáneamente en varias áreas de negocios en ese país y que trascienden en algunos casos la industria eléctrica propiamente tal, aunque la mayoría de las empresas en las que el grupo tiene participación se relaciona con la actividad energética (ver cuadro 18). Esto tiende a confirmar una hipótesis que fue planteada a fines de los años ochenta, cuando se sostuvo que el proceso de globalización e internacionalización de las economías estaba modificando sustancialmente la inserción de las empresas de inversión extranjera en las economías nacionales, especialmente en relación con las estrategias corporativas y las formas de organización de los negocios, apreciándose la formación creciente de grupos económicos empresariales de origen transnacional (Rozas y Marín, 1989).

²⁵ A fines de 1996, en el marco del proceso de descentralización y de privatización del sector eléctrico que impulsó el gobierno de Colombia, el departamento del Cauca y Valle, además de la firma Empresas Municipales de Cali (EMCALI), CVC y los empleados de EPSA, adquirieron el 37.7% de la empresa en condiciones preferenciales de precio y crédito.

CUADRO 18
UNIÓN FENOSA: EMPRESAS FILIALES, COLIGADAS Y PARTICIPADAS EN COLOMBIA, 2006
(Porcentaje)

	PARTICIPACION
EMPRESA MATRIZ	
Unión FENOSA Colombia	100.0
FILIALES	
Empresa Energía del Pacífico S.A. (EPSA)	62.6
Electrificadora de la Costa Atlántica S.A. (ELECTROCOSTA)	83.2
Electrificadora del Caribe S.A. (ELECTRICARIBE)	71.3
Compañía de Electricidad Tutuá S.A. (TETSA)	86.3
Energía Social de la Costa S.A. (ENERGÍA SOCIAL)	100.0
Energía Empresarial de Isa Costa S.A. (ENERGÍA EMPRESARIAL)	100.0
ELECTRICARIBE Mipymes de Energía S.A. ESP	100.0
ELECTROCOSTA Mipymes de Energía S.A.	100.0
COLIGADAS	
Industria de Carbón del Valle	37.3
Transoccidente	10.0
Productora de Carbón de Occidente S.A.	13.9
Ufinet Colombia S.A.	10.0
PARTICIPADAS	
ISAGEN S.A.	5.0
Financiera Energética Nacional	0.8
Gestión Energética S.A. (Hidromiel)	4.9
Gases de Occidente S.A.	2.8
Promotora Hidroeléctrica Pescadero-Ituango	1.6
Termosur	8.3
Hidrosogamoso	2.1

Fuente: CEPAL, División de Recursos Naturales e Infraestructura, sobre la base de datos obtenidos en Unión FENOSA (2007a).

Durante un período, las empresas compradas por Unión FENOSA Internacional fueron transferidas a EPSA, empresa que centralizó la administración de los activos colombianos del grupo, a la par de sus funciones en el sector eléctrico. En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia de gestión, el grupo escindió las funciones de administración y creó Unión FENOSA Colombia para tales efectos. Así, la participación de EPSA en ambas distribuidoras fue vendida a Unión FENOSA Colombia en 2005, como parte del proceso de reestructuración de las operaciones del grupo en este país y que significó la agrupación de todas las empresas filiales y coligadas de Unión FENOSA Internacional S.A. en Colombia bajo el control de la recién constituida Unión FENOSA Colombia, incluyendo a EPSA.

B. Costa Rica

En Costa Rica Unión FENOSA empleó la modalidad BOT para penetrar en mercados cuya institucionalidad obstruye el libre acceso de inversionistas extranjeros a la propiedad de empresas de utilidad pública, que normalmente permanecen en poder del Estado. En julio del año 2000, el grupo español suscribió un contrato BOT con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) para la construcción y operación del proyecto hidroeléctrico “La Joya”, con una potencia instalada de 50

MH, firmándose posteriormente un contrato de venta de energía en exclusiva con el ICE, para un período de 20 años, incluyendo el período de construcción de la central que se estimó, inicialmente en tres años, tras los cuales será transferida al Instituto Costarricense de Electricidad.

La construcción de la planta comenzó definitivamente en abril de 2003 e involucró una inversión de 110 millones de dólares, aproximadamente. De acuerdo con la información dada a conocer por la empresa, la planta construida bajo esta modalidad consta de tres grupos y cubrirá el 3% de la demanda eléctrica total de Costa Rica. El período de construcción terminó en 2007 y fue recientemente inaugurada.

C. Nicaragua

En septiembre de 2000, Unión FENOSA se adjudicó la privatización de las empresas distribuidoras DISNORTE Y DISSUR., que cubren algo más del 40% del territorio nicaragüense. La actividad de ambas empresas se extiende sobre un territorio estimado en 52.325 Km² y abarca un mercado de casi cuatro millones de habitantes, prácticamente el 90% de la población. Al adjudicarse la licitación de ambas empresas, el mercado eléctrico privado en Nicaragua era todavía de reciente creación, lo que incluso implicó que se decidiera la venta de ambas empresas aún antes de elaborarse las normas y reglamentos que regirían el mercado. La ausencia de un marco institucional y regulatorio derivó en la participación de Unión FENOSA en el grupo de expertos que asesoró a las autoridades de ese país en la elaboración de las normas y reglamentos que constituirían el marco regulatorio, lo cual no es una práctica en absoluto deseable.

D. México

México constituye otro importante factor de apoyo de la expansión de Unión FENOSA en la región, especialmente en relación con el aumento de la potencia instalada que el grupo español concentró en este país. La posición de Unión FENOSA en México empezó a consolidarse en el año 2000 sobre la base de nuevos contratos del tipo BOT. Ese año, UNION FENOSA se adjudicó primeramente la construcción, explotación y mantenimiento de una segunda central de ciclo combinado, en la zona de Naco-Nogales (300 MW). En la realización de este proyecto intervinieron como contratistas principales las empresas transnacionales Siemens y Westinghouse, además de la filial SOLUZIONE Ingeniería, de Unión FENOSA. Esta operación incluye un contrato para la venta de energía a la Comisión Federal de Electricidad (CFE) por un periodo de 25 años, lo que asegura la comercialización de la energía que se genere durante ese período. Asimismo, tanto para la central de Hermosillo como para la de Naco-Nogales, el grupo Unión FENOSA suscribió un contrato de suministro de gas con la empresa norteamericana El Paso que asegura el abastecimiento de combustible durante 25 años. Las obras de la central de Naco-Nogales comenzaron en marzo de 2001 y su entrada en operación comercial tuvo lugar en 2003.

Asimismo, Unión FENOSA se adjudicó la construcción, explotación y mantenimiento de una tercera central de ciclo combinado en México: Tuxpan (dos grupos con un total de 1.000 MW). La inversión se financió bajo la fórmula de "project finance" en un 60% del importe. Este proyecto incluye también un compromiso para la venta de energía a la CFE por un periodo de 25 años. Al igual que la central de Naco-Nogales, Tuxpan emplea tecnología Mitsubishi-Westinghouse con refrigeración de ciclo abierto con agua de mar. Esta tercera central inició su operación comercial en 2003.

En definitiva, la construcción de las tres centrales convirtió a Unión FENOSA en el tercer mayor productor independiente de energía en este país, con una potencia instalada de 1.550 MW, capaz de cubrir aproximadamente el 3,1% de la demanda eléctrica de México. Con seguridad, esta posición será fortalecida cuando Unión FENOSA incorpore al parque generador de México una

cuarta central de ciclo combinado (Norte I, 450 MW), cuyo contrato para su construcción, explotación y mantenimiento ya le fue adjudicado en 2006, comprometiéndose una inversión de 400 millones de dólares. Con esta nueva instalación Unión FENOSA aumentará su capacidad de generación en este país a 2.000 MW (Unión FENOSA, 2007).

Paralelamente, el grupo español ha incursionado en otros negocios del área de infraestructura básica, asentando posiciones en la administración de aeropuertos y de tratamiento de aguas. A partir del 2000, Unión FENOSA forma parte de un consorcio que constituyó el Grupo Aeroportuarios del Pacífico. Esta empresa administra doce aeropuertos (Guadalajara, Tijuana, Puerto Vallarta, San José del Cabo, Hermosillo, Bajo, Morelia, La Paz, Aguascalientes, Mexicali, Los Mochis y Manzanillo) con un tráfico de más de 15 millones de pasajeros anuales (Unión FENOSA, 2001). Casi simultáneamente, en 2001, un consorcio liderado por Unión FENOSA e integrado además por la empresa constructora Cobra —filial del grupo español ACS— y por la empresa israelí Ide Technologies, se adjudicó un contrato por 254,3 millones de dólares bajo la modalidad BOT (construcción, operación y transferencia a 20 años) para construir una planta desalinizadora de agua en Hermosillo, estado de Sonora, México (Américaeconomía, 2001). Recientemente, en 2006, el grupo constituyó la empresa UNION FENOSA Energías Renovables México, con el propósito de diversificar su posición en el segmento de generación en este país mediante el desarrollo de empresas de energías renovables.

E. República Dominicana

También en el año 2000, Unión FENOSA consolidó posiciones en República Dominicana. En ese año, el grupo español construyó dos centrales de generación con tecnología de motores de fuelóleo: Palamara, con una capacidad instalada de 106 MW, y La Vega, con una capacidad instalada de 92 MW. Ambas centrales constituyen los principales activos de la empresa Generadora Palamara La Vega S.A. (GPLV), a través de la cual el grupo Unión FENOSA participa en el área de generación de la industria eléctrica de República Dominicana. La producción anual en barras de esta empresa alcanzó en 2006 la cantidad de 766 millones de kWh. El propósito de UNION FENOSA con esta operación fue aumentar el suministro de electricidad a las distribuidoras que estaban bajo su control, que no podían hacer frente a la creciente demanda de energía.

En los años más recientes, el grupo Unión FENOSA no ha sufrido modificaciones importantes en la estructura básica que definió a comienzos del 2000, con la excepción de su salida del negocio de la transmisión eléctrica de Bolivia y del segmento de distribución en República Dominicana, aunque ha debido enfrentar diversos escenarios de conflicto, lo que será analizado en el capítulo siguiente. Es posible, asimismo, que las dificultades económicas, financieras y energéticas que se fueron suscitando en diversas áreas de la región hayan contribuido fuertemente a contener el derrotero de la expansión de Unión FENOSA en la región, en la medida de la mayor incertidumbre que afectó variables claves del negocio, la contracción de la demanda agregada y el encarecimiento del crédito.

Ello parece explicar la demora que ha caracterizado la concreción de las operaciones que el grupo Unión FENOSA había considerado emprender en Ecuador. A mediados de 2001, la operadora española anunció una inversión por 1.000 millones de dólares en este país en el sector energético y en proyectos de infraestructura, lo que concretaría antes de 2008. Al momento del anuncio, Unión FENOSA estaba participando en varios proyectos energéticos en Ecuador, destacando especialmente el asociado al desarrollo del complejo hidroeléctrico de Mazar, que comprometió una inversión cercana a 500 millones de dólares (Américaeconomía, 2001b). También expresó interés en adquirir EMELEC, la eléctrica que opera en la región del Guayas, que

fue licitada a mediados de 2002 con un precio mínimo de 130 millones de dólares. Pero nada de esto se ha concretado, al menos, todavía.

De todos modos, a fines de 2006, la posición del grupo Unión FENOSA en América Latina y el Caribe aparece suficientemente consolidada y diversificada, como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

CUADRO 19
UNIÓN FENOSA: PRINCIPALES ACTIVOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO Y EN EL TRANSPORTE DE GAS NATURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2006

	Participación en el control	Actividad principal	Año de ingreso
Panamá			
Distribuidora Eléctrica de Metro Oeste (EDEMET)	51.0	Distribución	1998
Distribuidora Eléctrica de Chiriquí (EDEMET)	51.0	Distribución	1998
Guatemala			
Distribuidora de Occidente (DEOCSA)	85.0	Distribución	1999
Distribuidora de Oriente (DEORSA)	85.0	Distribución	1999
República Dominicana			
Generadora Palamara La Vega S.A.	100.0	Generación	2000
Uruguay			
Sociedad Concesionaria CONECTA	39.7	Gas	1999
México			
Fuerza y Energía de Hermosillo	100.0	Generación	1999
Fuerza y Energía de Tuxpan	100.0	Generación	2000
Fuerza y Energía de Naco Nogales	100.0	Generación	2000
Unión FENOSA Energías Renovables México	100.0	Generación	2006
Grupo Aeroportuarios del Pacífico		Aeropuertos	
Colombia			
Electrificadora de la Costa Atlántica (ELECTROCOSTA)	70.3	Distribución	2000
Electrificadora del Caribe (ELECTRICARIBE)	69.2	Distribución	2000
Empresa de Energía del Pacífico (EPSA)	62.6	Generación/Distribución	2000
Compañía de Electricidad Tutuá S.A. (TETSA)	86.3	Generación/Distribución	2000
Energía Social de la Costa S.A. (ENERGIA SOCIAL)	100.0	Distribución	2005
Energía Empresarial de la Costa (ENERGÍA EMPRESARIAL)	100.0	Distribución	2005
ELECTRICARIBE Mipymes de Energía S.A. ESP	100.0	Distribución	2006
ELECTROCOSTA Mipymes de Energía S.A.	100.00	Distribución	2006
Costa Rica			
Central Hidroeléctrica La Joya	100.00	Generación	2000
Nicaragua			
Distribuidora del Norte (DISNORTE)	95.00	Distribución	2000
Distribuidora del Sur (DISSUR)	95.00	Distribución	2000

Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes anuales de Unión FENOSA e información de la Bolsa de Valores de Madrid, de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España, y de prensa.

IV. Conclusiones

La internacionalización de las empresas IBERDROLA y Unión FENOSA fue el resultado del nuevo escenario que se configuró en España –su país de origen- tras el ingreso de este país a la Unión Europea en la década de 1990, lo que significó, entre otros efectos, que España se comprometiera a liberalizar sus mercados energéticos y aceptara, en consecuencia, el ingreso de operadores europeos. La apertura de los mercados españoles de electricidad y gas sería progresiva hasta completarse en 2007, lo que implicaba un período de transición de 10 años, durante el cual las empresas españolas podrían adaptarse a las exigencias de un mercado más competitivo.

La emergencia de este nuevo escenario en el horizonte de mediano plazo indujo a que IBERDROLA y Unión FENOSA, siguiendo el derrotero de ENDESA y de otras empresas españolas, modificaran sustantivamente su escala de operaciones. Mediante su expansión en el exterior, ambas empresas buscaron alcanzar una mayor eficiencia, y establecer barreras de contención a los intentos de tomas de control (operaciones del tipo “*take over*”) que pudieran emprender algunos de los operadores europeos que quisieran expandirse en el mercado español.

Tras la búsqueda de alcanzar mayores economías de escala y obtener una “masa crítica” en términos de volumen de operaciones y de capacidad financiera, las empresas españolas emprendieron diversas operaciones en América Latina, cuyos principales países habían aplicado, algunos desde finales de los años ochenta y otros durante el primer lustro de los noventa, un conjunto de reformas basadas en el denominado “consenso de Washington”, orientado, entre otros aspectos, a estimular la participación privada en la

producción y prestación de servicios de infraestructura básica y la disminución de la participación del Estado en tales actividades.

De esta manera, América Latina constituyó el espacio ideal de expansión para las empresas españolas que iniciaban su proceso de internacionalización. Más específicamente, la expansión de IBERDROLA y Unión FENOSA en la región latinoamericana se produjo en un contexto que se caracterizó por la creciente liberalización de las economías, las nuevas políticas de trato a la inversión extranjera y la privatización de las empresas estatales proveedoras de servicios básicos y de utilidad pública, que se implantaron en los años noventa en la mayoría de las economías de la región.

Estos factores se sumaron a algunos elementos de la coyuntura económica latinoamericana de la segunda mitad de los noventa, tales como la fuerte recuperación de la demanda interna y la proyección de su crecimiento a tasas muy superiores a la de España. Asimismo dichos factores se sumaron a la debilidad de los marcos legales regulatorios, constituyéndose todos ellos en consideraciones que permitían proyectar altos retornos de las inversiones, especialmente en los países que preservaron las estructuras integradas de la industria eléctrica y niveles de concentración especialmente altos.

Las circunstancias descritas renovaron e incrementaron el interés de los inversionistas españoles en América Latina, que aprovecharon que sus potenciales competidores europeos trataban de insertarse en los mercados de Europa Oriental, los que empezaron a abrirse a la inversión extranjera luego de los radicales cambios de régimen político que se registraron en los países localizados en esta zona de Europa.

Las operaciones en el exterior, especialmente en algunos países de América Latina, le permitieron a IBERDROLA y a Unión FENOSA, al igual que a otras empresas españolas del sector energía, alcanzar no sólo una presencia relevante en los mercados energéticos internacionales, sino también, en algunos de los principales mercados bursátiles, lo que les facilitó el acceso a nuevas fuentes de financiamiento y a un costo menor. Así, la mayor escala de las operaciones y su activa presencia en los mercados internacionales, junto con permitir un desempeño más eficiente, blindaron su posición competitiva en el mercado de origen.

A partir del 2000, no obstante los auspiciosos resultados obtenidos por las empresas eléctricas españolas en sus políticas de expansión internacional, la inversión hispana en América Latina decayó notoriamente. En esto influyeron la crisis de Argentina y Brasil, el agotamiento del proceso privatizador y el impacto de las dificultades de implementación de las nuevas líneas de negocios emprendidas por las empresas eléctricas, como suele mencionarse en los varios análisis y estudios que se han realizado para identificar los factores de causalidad de la abrupta disminución de la inversión española en la industria eléctrica latinoamericana.

No obstante, como lo ratifican los antecedentes obtenidos del análisis del desempeño de los grupos empresariales investigados, lo que parece haber contribuido con más fuerza a la contracción de la inversión en América Latina de las empresas eléctricas españolas, más allá de la incidencia de los factores enunciados, fue el adelantamiento de la puesta en vigor de condiciones de competencia más exigentes en los mercados españoles. Tal adelantamiento determinó, en gran medida, el cambio de la orientación estratégica de los principales grupos empresariales del sector, que significó la sustitución de América Latina por Europa como espacio territorial de expansión en la segunda fase de su internacionalización.

La decisión comunitaria de adelantar la instauración de condiciones de competencia más exigentes surgió como un elemento clave de las estrategias empresariales hispanas en los años recientes, debido a que los países miembros de la UE contaban con una capacidad de generación que superaba en 50% su demanda efectiva. Esta mayor capacidad permitía a los operadores europeos exportar el excedente tras la apertura y amenazar la posición de las operadoras españolas en el mercado hispano, si acaso éstas no adoptaban medidas orientadas a ganar eficiencia y competitividad.

A fines de los años noventa la presión sobre varios de los gobiernos de los países comunitarios, incluyendo el de España, había aumentado fuertemente por parte de la Unión Europea, en procura de

una mayor apertura de los mercados y una mayor celeridad de los plazos establecidos inicialmente. Ello condujo a que aumentara progresivamente la proporción de clientes no regulados (o libres) y que los plazos para la liberación completa se acortaran notablemente.

En consecuencia, si bien es cierto que la apertura de los mercados hispanos –programada inicialmente para el 2007– impulsó la internacionalización de los principales grupos energéticos españoles y su expansión en América Latina, con el propósito de fortalecerse y protegerse ante los eventuales intentos de toma de control que sobrevendrían de otros operadores europeos, el adelantamiento de dicha apertura para el 2004 –decisión tomada en el 2000–, obligó a las empresas españolas a modernizar su parque de generación y sus redes de distribución en España, lo que implicó que buena parte del desarrollo empresarial e inversiones fuera concentrada en España.

En definitiva, el análisis de los procesos de internacionalización de ambos grupos empresariales permitió, sobre la base de los antecedentes expuestos en los párrafos precedentes, una primera conclusión principal: tanto la expansión inicial en América Latina de ambos grupos como la posterior disminución de sus inversiones se relacionan principalmente con la evolución de la industria eléctrica que se produjo en España tras su incorporación a la Unión Europea, en un contexto de apertura económica y transformación de la matriz energética, definido por las normas comunitarias y demás exigencias del proceso de integración.

Asimismo, la internacionalización de ambos grupos empresariales se relaciona, aunque en menor medida, con la oportunidad de ingresar a diversas ramas de la industria de infraestructura en la región latinoamericana, principalmente en la producción y distribución de electricidad, aunque no sólo en ella. Las reformas aplicadas en América Latina explican, si se quiere, que las empresas españolas hayan optado por orientar inicialmente su expansión hacia los países latinoamericanos –o sea, el “sentido” o “dirección” de la estrategia de expansión y diversificación–, pero no el hecho mismo de su internacionalización, gatillada por los efectos de la incorporación de España a la Unión Europea.

Esta característica del proceso de internacionalización de ambos grupos empresariales no es un dato de relevancia menor, en la medida que explica en gran medida el porqué estas empresas españolas no enlazaron su expansión internacional con una apuesta mayor en América Latina, lo que tuvo varias implicancias para los países de la región latinoamericana más allá de la caída abrupta de los flujos de inversión en la industria eléctrica después de producirse la transferencia del control de las operadoras latinoamericanas: por una parte, en varios casos, la participación de las empresas españolas en los consorcios que se adjudicaron las empresas eléctricas que eran privatizadas no fue significativa; por otra parte, los objetivos de inserción en la región se acotaron a participar en un número reducido de mercados. Esto determinó que varios de los países latinoamericanos no recibieran los flujos de inversión que sus sistemas eléctricos requerían, a la vez que la internacionalización de ambos grupos empresariales alcanzó niveles inferiores a lo proyectado.

La compilación de los antecedentes relativos a la incidencia de los cambios normativos dispuestos por las autoridades comunitarias y españolas sobre el desempeño de ambos grupos permite aventurar una segunda conclusión, muy relacionada con la anterior, en términos de los espacios de acción de las políticas energéticas que disponen (o podrían disponer) los países latinoamericanos para desarrollar sinergias adecuadas con las empresas eléctricas españolas instaladas en América Latina.

En este sentido, debe considerarse que un aspecto central de la nueva normativa, junto con el adelantamiento de los plazos fijados para la apertura total del mercado eléctrico, fue la fijación de nuevos límites al desarrollo de capacidad instalada en las empresas que superaban una determinada cuota de generación en el sistema eléctrico español en el 2000. Esta restricción no sólo impidió la fusión de ENDESA con IBERDROLA, las dos mayores empresas eléctricas del sector, sino también, limitó su desarrollo basado en las tecnologías convencionales. Adicionalmente, las autoridades españolas impulsaron la sustitución anticipada de la capacidad de generación menos competitiva y permitieron que las empresas que estaban restringidas en la creación de la capacidad instalada sí pudieran invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Por esta razón, otro de los aspectos centrales de la nueva normativa fue el impulso a la generación eléctrica basada en plantas de ciclos combinados a gas natural –implementadas por IBERDROLA en

México antes que en España- y la producción de energías renovables como señal indicadora de la modernización del parque de generación.

La instalación de plantas generadoras de energía limpia no sólo elevó la competitividad de la economía española en el marco de las exigencias acordadas en seno de la Unión Europea, sino, además, contribuyó al cumplimiento de las metas comprometidas por España en la suscripción del Protocolo de Kyoto, independientemente de donde sean instaladas tales plantas por parte de las empresas españolas.

En este sentido destaca la experiencia de México, país que modificó su institucionalidad para permitir el ingreso de empresas extranjeras a la generación eléctrica sobre la base de la celebración de contratos del tipo BOT (Construir, Operar y Transferir en su vocablo en inglés), para instalar una cantidad significativa de centrales de ciclo combinado a gas natural, lo que se tradujo en una importante contribución de IBERDROLA y de Unión FENOSA a la ampliación de la potencia instalada del sistema eléctrico de ese país. En contraste, el resto de los países latinoamericanos no han aprovechado de la misma manera que México esta posibilidad.

Una tercera conclusión principal de este estudio tiene que ver con la especificidad de los procesos de internacionalización de IBERDROLA y Unión FENOSA en América Latina, esto es, a los mecanismos y formas de inserción en las economías latinoamericanas, montos de inversión, peso relativo de las filiales latinoamericanas en las cifras agregadas de negocios de cada grupo, alícuotas de participación de mercado en cada segmento o sector, estrategias corporativas y, alianzas interempresariales locales e internacionales. Sobre este punto en particular, puede sostenerse que no obstante que ambas empresas siguieron un derrotero similar, el proceso de internacionalización de cada una presenta rasgos específicos que los diferencian de manera notoria y sustantiva, condicionando los resultados de cada proceso.

Durante los años noventa IBERDROLA se internacionalizó fuertemente, expandiéndose en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala y México. Este proceso se desarrolló principalmente en la segunda mitad de los años noventa, cuando las reformas a la industria de servicios de infraestructura ya habían sido implementadas en Argentina y Chile, así como en Bolivia y Colombia, aunque en menor medida e intensidad. Esto determinó, en consecuencia, que el perfil de la diversificación territorial que IBERDROLA intentó inicialmente estuviera condicionado por la escasez de oportunidades de negocios –vía adquisición de activos estatales– en los países que aplicaron estas reformas a fines de los años ochenta y comienzos de los noventa. Por esta razón, IBERDROLA debió concentrarse en los mercados de Brasil y Guatemala –que privatizaron su sistema eléctrico en la segunda mitad de los noventa-, y en México, sobre la base de los esquemas de Asociación Público Privada (APP) que este país puso en marcha desde mediados de la misma década. En el resto de los países las opciones eran más restringidas y significaban pagar un precio considerablemente más alto a los empresarios privados que detentaban el control de las otrora empresas estatales.

En consecuencia, la expansión de IBERDROLA en América Latina expresó objetivos estratégicos de posicionamiento territorial y sectorial algo dispersos, incluso desde la perspectiva de sentar las bases para el desarrollo de un operador global de servicios. De hecho, IBERDROLA combinó posiciones en mercados de distintos servicios (energía, agua y telecomunicaciones), algunos de menor importancia regional (con posición dominante) y otros de mayor potencial de demanda, pero claramente acotados territorialmente, como son los del noreste de Brasil y del norte de Chile.

En cambio, Unión FENOSA concentró sus inversiones en América Central y México, y sólo privilegió operaciones en el área eléctrica. La inserción de Unión FENOSA reprodujo casi totalmente la matriz energética del grupo en España y abarca la explotación de centrales hidráulicas, térmicas y de ciclo combinado. No obstante, Unión FENOSA tiende a explotar en cada mercado sólo un tipo de tecnología, de acuerdo con las ventajas comparativas de cada país.

Aunque Unión FENOSA estructuró una modalidad de inserción algo menos dispersa que IBERDROLA en términos de áreas de negocios y de mercados territoriales, los antecedentes analizados sugieren que esta empresa fue tomando las opciones que probablemente otras empresas internacionales

descartaban por motivos de escala, ambiente de negocios o características de la demanda. Sus operaciones se concentraron en Colombia, Costa Rica, México, Panamá y República Dominicana.

Un aspecto crucial de las operaciones en el exterior de ambos grupos españoles fue el atraso relativo que caracterizó su participación en la privatización de las empresas eléctricas de América Latina. Este atraso significó que ambas empresas no desempeñaran un papel relevante en la venta de las principales operadoras eléctricas de la región, lo que determinó que sus primeras operaciones se caracterizaron por: a) una baja participación en el capital accionario de los consorcios constituidos para postular a las licitaciones respectivas (IBERDROLA), b) que los mercados a que accedieron eran los de menor relevancia a nivel regional (Unión FENOSA), c) que ambos grupos definieran mecanismos de ingreso que complementaran las posibilidades abiertas por la privatización de activos, tales como la celebración de contratos tipo BOT y otras modalidades de APP.

El análisis más detallado de la información recogida indica que en la primera fase de su ciclo de expansión en la región, IBERDROLA no logró posicionarse multisectorialmente en cada país, a pesar de sus intentos iniciales, orientados a constituirse en un operador global de servicios domiciliarios de diversa índole. Esto contribuyó a que la presencia lograda por IBERDROLA en la mayoría de los países latinoamericanos definidos como objetivos, estuviera asociada a la participación en un mercado sectorial específico. Esto no sólo impedía avanzar en la dirección del objetivo estratégico delineado, esto es, la transformación de IBERDROLA en un operador global de servicios, sino, además, no hacía posible generar las ganancias potenciales derivadas de la integración de diferentes áreas de negocios. Esta situación contrastó con la de Unión FENOSA, empresa que no traspasó los límites de la industria eléctrica ni lo intentó.

Otro aspecto que debe ser relevado en la estrategia de internacionalización seguida por los grupos empresariales investigados se relaciona con los niveles de participación en la propiedad de las empresas latinoamericanas que se fueron incorporando a la esfera de control de cada grupo, lo cual tiene importantes implicancias de política para los países de la región. En el caso de IBERDROLA, no se advierte que haya sostenido un único criterio para definir su participación en la propiedad de las empresas que adquiere o crea, lo cual significa que esta empresa (a través de sus *holdings* de inversiones o sociedades de cartera) se constituye en algunos casos en accionista dominante y en otros en partícipe minoritario del consorcio que detenta el control de la empresa productora o prestadora de servicios de infraestructura. Así, IBERDROLA ingresó como socio mayoritario en empresas eléctricas que operan en el segmento de distribución (Bolivia, Brasil y Guatemala) y de saneamiento (Chile), y socio minoritario en la propiedad de las empresas de distribución gasífera (Brasil y Colombia), de telecomunicaciones (Brasil) y de generación eléctrica (Chile). En contraste, Unión FENOSA ha privilegiado la condición de socio mayoritario en todos los proyectos de emprendimiento en que ha decidido participar en la región latinoamericana, ya sea por la vía de la licitación de empresas que han sido privatizadas (Bolivia, Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana), o se trate de aquéllas que fueron adquiridas a otros operadores e inversionistas privados (Colombia), o que involucran la aplicación de mecanismos APP (México, Costa Rica y Uruguay),

El efecto práctico de esta situación se relaciona con el carácter financiero que adquirieron las inversiones que IBERDROLA realizó como accionista minoritario, que debilitó su proceso de internacionalización, no sólo por la mayor liquidez de este tipo de inversiones, a las cuales la empresa recurrirá a la menor dificultad que enfrente; además, porque las empresas que son participadas minoritariamente en su propiedad no son verdaderamente incluidas en el proyecto estratégico que se intenta desarrollar en un plano más global, lo que merma en alguna medida sus posibilidades de crecimiento y expansión y, en consecuencia, su aporte efectivo a la capacidad productiva del país huésped de la inversión.

A la luz de los resultados obtenidos por ambos grupos empresariales, desde la perspectiva de las políticas energéticas de los países de la región, parece evidente que la construcción de lazos sólidos de largo aliento con operadoras eléctricas internacionales no es una tarea fácil si los mecanismos y formas de inserción de las empresas extranjeras no han sido establecidas de modo adecuado, sobre la base de

alianzas estratégicas de largo plazo. La experiencia señala que esos lazos tienden a ser más débiles cuando la inserción del operador internacional en el sistema eléctrico local se concreta a través de participaciones accionariales minoritarias en los consorcios que se han adjudicado la propiedad de las generadoras y distribuidoras. Asimismo, los datos sugieren que estos lazos son más sólidos en los casos que se han aplicado mecanismos APP y suscrito esquemas del tipo BOT, que comprometen a las empresas extranjeras en proyectos de emprendimiento de largo plazo, con montos de inversión y estándares de producción y calidad debidamente especificados, asegurando el abastecimiento y prestación del servicio para el país receptor de la inversión, y la remuneración de la inversión a la empresa operadora.

Las últimas conclusiones que es necesario relevar en este informe se refieren a los dos temas principales del proceso de internacionalización de las empresas eléctricas españolas en el período más reciente: 1) el impacto de las crisis energéticas, económicas y financieras que se produjeron a comienzos de la década del 2000 en varios de los países de la región sobre las estrategias de expansión de las empresas ibéricas, asumiéndose que tal impacto tuvo efectos diferenciados sobre cada conglomerado, debido tanto a la especificidad de la inserción de cada grupo en la región como a la naturaleza e intensidad de las crisis que en ésta se registraron, y 2) las respuestas esgrimidas por cada grupo empresarial a los desafíos planteados por los escenarios que se configuraron.

En términos generales, los antecedentes compilados sobre la evolución de los dos grupos empresariales investigados sugieren que el impacto de las crisis suscitadas en la región no tuvo un impacto significativo en los respectivos procesos de internacionalización, al menos no en los términos que se observaron en otras empresas del sector.

En el caso de IBERDROLA, la información demuestra que su reestructuración en la región fue impulsada principalmente por la necesidad de recabar recursos de financiación para el desarrollo del programa de inversiones contemplado principalmente en España y por la necesidad de asegurar el abastecimiento de gas natural a las centrales de ciclo combinado que este grupo empresarial estaba instalando en México, antes que por efectos de las crisis sobre sus filiales latinoamericanas.

De hecho, el cambio de orientación que IBERDROLA definió a mediados de 2001 en su Plan Estratégico 2002-2006 se sustenta en la proyección de un escenario de déficit energético de España, debido al crecimiento de la demanda y a la ausencia de inversiones durante la segunda mitad de los años noventa. Conforme a este diagnóstico, IBERDROLA focalizó sus actividades de emprendimiento en el negocio energético básico (generación, distribución y comercialización de electricidad y gas) en su mercado de origen, lo que implicó que se implementara un programa de desinversiones en otras áreas de servicios en las cuales IBERDROLA intentaba tener presencia y en países que descartó como plataforma de su internacionalización. Esto fue abordado teniendo en consideración los acuerdos suscritos por el Gobierno de España en relación con la protección del medio ambiente, lo que determinó que se impulsara el desarrollo de energías limpias y el uso de fuentes energéticas renovables. En el mismo Plan Estratégico 2002-2006 se decidió la concentración del crecimiento internacional de IBERDROLA en la actividad generadora de México y, en menor medida, de Brasil.

De esta manera, la ejecución del Plan Estratégico 2002-2006 determinó cambios radicales en el perfil industrial de IBERDROLA. En términos globales, el proyecto de transformarse en una empresa operadora global de servicios, asentada en algunas de las principales líneas de negocios de servicios de infraestructura, fue sustituido por un proyecto de modernización integral especializado en el área energética, respecto del cual las inversiones en la industria gasífera sólo serían impulsadas en la medida que afianzara el abastecimiento de gas natural a las centrales de ciclo combinado que IBERDROLA instalaría como parte del proceso de modernización de su matriz energética, a diferencia de la etapa previa, cuando las inversiones en la industria gasífera eran sólo parte del proceso de diversificación sectorial que se había emprendido.

Por otra parte, la concentración de las inversiones *off shore* en México y Brasil implicó que IBERDROLA liquidara sus participaciones societarias y activos en países que descartó como plataformas de

inversión, como Argentina, Colombia y Uruguay, y traspasara a terceros los activos adquiridos en la etapa inicial de su expansión. En otros casos, IBERDROLA liquidó algunas de sus áreas de negocios y sus correspondientes activos, como Brasil (telecomunicaciones y gas) y Chile (electricidad, parcialmente), lo que significó que tales países disminuyeron su importancia relativa en el proceso de diversificación e internacionalización.

La decisión de concentrar sus inversiones *off shore* en México y Brasil no sólo expresa la renuncia de IBERDROLA de desarrollar un proyecto de empresa operadora global de servicios, sino también, la búsqueda de maximizar el aprovechamiento de las ventajas de las economías de escala que puede obtener en los dos principales mercados de la región latinoamericana, con factores asociados a las ventajas de localización y de acceso a insumos energéticos, la proyección de la demanda de energía eléctrica, la estabilidad del marco regulatorio y políticas tarifarias satisfactorias para los intereses de los inversionistas, todos ellos aspectos que no estaban presentes en los mismos niveles en los países donde procedió a desinvertir. En particular, los factores que contribuyeron decisivamente a la decisión IBERDROLA de localizar sus esfuerzos de emprendimiento en México fueron la necesidad de controlar los riesgos asociados a proyectos de inversión de considerable cuantía y la posibilidad de asegurar contratos de venta de energía de largo plazo.

En el caso de Unión FENOSA, en cambio, los mercados latinoamericanos y caribeños adquirieron una importancia significativa y creciente en los negocios del grupo, explicando en el 2006 un 36,5% de la facturación total. Asimismo, en términos del número de clientes, aquellos localizados en América Latina y El Caribe representan el 50,7% del total. De hecho, más de la mitad de los clientes de Unión FENOSA en los mercados de distribución son latinoamericanos desde 2004.

Los antecedentes revisados permiten concluir que tampoco Unión FENOSA ha sufrido modificaciones importantes en la estructura básica que definió a comienzos del 2000 en los años más recientes, con la excepción de su salida del negocio de la transmisión eléctrica de Bolivia y del segmento de distribución en República Dominicana, aunque ha debido enfrentar diversos escenarios de conflicto. Sin embargo, es admisible que las dificultades económicas, financieras y energéticas que se suscitaron en diversas áreas de la región hayan contribuido a contener la expansión de Unión FENOSA en la región, en la medida que la mayor incertidumbre afectó variables claves del negocio.

Por cierto, estos antecedentes pueden ser claves para los gobiernos de la región en los cuales ambas empresas operan en tanto los escenarios de crisis que se presentan simultáneamente en varias economías locales pueden ser utilizados por las empresas operadoras como mecanismos de presión para modificar aspectos sustantivos de los convenios que hayan podido suscribir.

Bibliografía

- Acevedo, Adolfo J. (2007), Nicaragua-Unión FENOSA: Y ahora, ¿quién podrá defendernos?, en <http://www.adital.com.br/site/noticia>, 20 de julio. Agencia Efe (2007), Nicaragua y Unión FENOSA dejan atrás las amenazas y preparan la pipa de la paz, en <http://es.biz.yahoo.com/02072007/185/nicaragua-union-fenosa-dejan-atras-amenazas-preparan-pipa-paz>, 2 de julio.
- Altomonte, Hugo (2007), Mercados de energía eléctrica en América Latina: la regulación pública y estrategias de empresas, Contribución a Tribunes des Économies Latino Américaines, Maison de l'Amérique latine, Paris, Francia, 1° de junio.
- _____ (2002), Las complejas mutaciones de la industria eléctrica en América Latina: falacias institucionales y regulatorias, en "La industria eléctrica mexicana en el umbral del siglo XXI. Experiencias y propuestas de reestructuración", coordinado por Víctor Rodríguez Padilla, Universidad Nacional Autónoma de México, abril, México.
- _____ (2001), Políticas públicas para el desarrollo sustentable del sector energético, IV Conferencia Interparlamentaria de Minería y Energía, CEPAL, Santiago de Chile, 18-20 de julio.
- AméricaEconomía (2007), Unión FENOSA invertirá más de 2.000 millones de dólares en América Latina, en www.americaeconomia.com, 14 de junio.
- _____ (2007a), Generadora de resultados, en revista AméricaEconomía N° 340, Santiago, Chile, 19 de mayo.
- _____ (2006), Camino en mal estado, en revista AméricaEconomía N° 334, Santiago, Chile, 8 de diciembre.
- _____ (2005), IBERDROLA inicia construcción de parque eólico en Brasil, en revista AméricaEconomía N° 307/308, sección Negociado & Firmado, Santiago, Chile, 2 de septiembre.
- _____ (2005), Caftadictos, en revista AméricaEconomía N° 287, Santiago, Chile, 8 de abril.

- _____ (2004), Filial de Iberdrola gana contrato por US\$ 70 millones en México, en www.americaeconomia.com, 3 de diciembre.
- _____ (2004a), IBERDROLA inaugura central de ciclo combinado en Brasil, en www.americaeconomia.com, 31 de mayo.
- _____ (2003), IBERDROLA se adjudica millonario contrato en México, en www.americaeconomia.com, 24 de octubre.
- _____ (2003a), IBERDROLA gana contrato de US\$ 20 millones en México, en www.americaeconomia.com, 30 de septiembre.
- _____ (2003b), Unión FENOSA vende negocio energético en República Dominicana, en www.americaeconomia.com, 12 de septiembre.
- _____ (2003c), IBERDROLA invierte US\$ 60 millones en México, en www.americaeconomia.com, 8 de mayo.
- _____ (2003d), IBERDROLA gana contrato por US\$ 15 millones en México, en www.americaeconomia.com, 27 de marzo.
- _____ (2003e), IBERDROLA reduce inversión en América Latina en 33%, en www.americaeconomia.com, 4 de febrero.
- _____ (2003f), Iberinco gana contrato por US\$ 56 millones en México, en www.americaeconomia.com, 8 de enero.
- _____ (2002), ICA Fluor Daniel construye planta para IBERDROLA en México, en www.americaeconomia.com, 17 de diciembre.
- _____ (2002a), IBERDROLA invertirá en México US\$ 2.350 millones, en www.americaeconomia.com, 11 de junio.
- _____ (2002b), EMELEC de Ecuador requiere US\$ 100 millones en inversiones, en www.americaeconomia.com, 22 de mayo.
- _____ (2002c), EDF gana menos por América Latina, en www.americaeconomia.com, 1° de abril.
- _____ (2002d), Gas Natural vende participación de su distribuidora en México, en www.americaeconomia.com, 26 de marzo.
- _____ (2002e), México y Brasil serán los objetivos de IBERDROLA hasta 2006, en www.americaeconomia.com, 14 de marzo.
- _____ (2002f), IBERDROLA se adjudica contrato en Brasil, en www.americaeconomia.com, 16 de enero.
- _____ (2002g), Fox inaugura plantas generadoras de electricidad en México, en www.americaeconomia.com, 10 de enero.
- _____ (2001), Unión FENOSA venderá participación en empresa boliviana, en www.americaeconomia.com, 31 de diciembre.
- _____ (2001a), ENDESA e IBERDROLA aún ven posibilidades en Latinoamérica, en www.americaeconomia.com, 16 de noviembre.
- _____ (2001b), Compañías latinoamericanas afectan a empresas eléctricas españolas, en www.americaeconomia.com, 26 de julio.
- _____ (2001c), IBERDROLA Energía Altamira suscribe contrato por US\$ 200 millones, en revista América Economía N° 212, Santiago, Chile, 19 de julio.
- _____ (2001d), Firmas españolas intercambiarán activos en América Latina, en www.americaeconomia.com, 18 de julio.
- _____ (2001e), Unión FENOSA anuncia inversión millonaria en Ecuador, en www.americaeconomia.com, 16 de julio.
- _____ (2001f), Iberdrola está dispuesta a invertir US\$ 4.000 millones en México, en www.americaeconomia.com, 5 de julio.
- _____ (2001g), Consorcio internacional construirá planta desalinizadora de agua en México, en www.americaeconomia.com, 5 de julio.
- _____ (2001h), Mexicana Alfa vende planta de energía a Iberdrola, en www.americaeconomia.com, 4 de julio.
- _____ (2001e), No hay mal que por bien no venga, en revista América Economía N° 204, Santiago, Chile, 22 de marzo.

- _____ (2001f), ENDESA-IBERDROLA: luz verde en Brasil, en revista AméricaEconomía N° 202, Santiago, Chile, 22 de febrero.
- Bellon, Bertrand (1980), *Le pouvoir financier et l'industrie en France*, Ed. Seuil, París, Francia.
- Bolsa de Madrid (2006), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, noviembre 15, registro N° 72.419 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (2006a), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, marzo 21, registro N° 65.103 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (2003), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, septiembre 11, registro N° 44.470 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (1999), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, agosto 17 de 1999, registro N° 18.921 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- Baumol, W.J., J.C. Panzar y R.D. Willig (1982), *Contestable Markets and Theory of Industrie Structure*, Harcourt Brace Javanovich, San Diego, Estados Unidos de América.
- Bellon, Bertrand (1980), *Le pouvoir financier et l'industrie en France*, Ed. Seuil, París, Francia.
- Bolsa de Madrid (2006), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, noviembre 15, registro N° 72.419 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (2006a), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, marzo 21, registro N° 65.103 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (2003), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, septiembre 11, registro N° 44.470 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- _____ (1999), Hechos relevantes, en www.bolsamadrid.es, agosto 17 de 1999, registro N° 18.921 de la Comisión Nacional de Mercado y Valores, de España.
- Baumol, W.J., J.C. Panzar y R.D. Willig (1982), *Contestable Markets and Theory of Industrie Structure*, Harcourt Brace Javanovich, San Diego, Estados Unidos de América.
- Baumol, W.J., E.E. Bailey y R.D. Willig (1977), Weak Invisible Hand Teorems on the Sustentability of Prices in a Multiproduct Natural Monopoly, *American Economic Review*, vol. 6, junio.
- Calderón, Álvaro y Ramón Casilda (1999), Grupos financieros españoles en América Latina: una estrategia audaz en un difícil y cambiante entorno europeo, serie Desarrollo Productivo N° 59 (LC/L 1244-P/E), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.99.II.G.27, Santiago, Chile, septiembre.
- _____ (2000), La estrategia de los bancos españoles en América Latina, en *Revista de la CEPAL* N° 70, Santiago, Chile, abril.
- Campodónico, Humberto (2000), Privatización y conflictos regulatorios: el caso de los mercados de electricidad y combustibles en el Perú, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 8 (LC/L.1362-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.00.II.G.35.
- Casilda, Ramón (2002), La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina, 1990-2000. Ediciones Universidad de Alcalá-CIFF, Madrid, España.
- _____ (2003), La década dorada 1990-2000. Inversiones españolas directas en América Latina, *Boletín Económico de ICE* N° 2778, Madrid, España, 15 al 21 de septiembre.
- CEPAL (2008), 2007 La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, Documento informativo, Santiago, Chile.
- _____ (2008), La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades, Trigésimo segundo período de sesiones de la CEPAL, Santo Domingo, República Dominicana, 9 al 13 de junio.
- _____ (2005), 2004 La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, Publicación de las Naciones Unidas, LC/G.2269-P, Santiago, Chile.
- _____ (2000), 1999 La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, Publicación de las Naciones Unidas, LC/G.2061-P, Santiago, Chile.
- COMITÉ DE INVERSIONES EXTRANJERAS (2000), Chile, inversión extranjera en cifras, período 1974 – 1999, Publicación oficial, Santiago, Chile.
- Cid, Daniela (2006), Nicaragua bajo las velas, en *AméricaEconomía* N° 334, Santiago, Chile, 15 de diciembre.
- Dalmasso, Juan Pablo (2006), Beneficios en verde, en *AméricaEconomía* N° 331, Santiago, Chile, 10 de noviembre.

- _____ (2006a), Evitando el apagón, en revista AméricaEconomía N° 330, Santiago, Chile, 13 de octubre.
- _____ (2006b), Zona radioactiva, en revista AméricaEconomía N° 329, Santiago, Chile, 21 de septiembre.
- Eguren, Lorenzo (2007), Mercado de energías renovables y mercado del carbono en América Latina: estado de situación y perspectivas, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 119 (LC/L.2672-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), febrero. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.07.II.G.22
- El economista (2006), Unión FENOSA Nicaragua compra energía a Centroamérica por déficit, en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias>, 31 de julio.
- El Mercurio (2007): Chile, Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia acuerdan interconexión eléctrica, en <http://www.emol.com/noticias/negocios/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=282421>, 19 de noviembre.
- Empresa de Energía del Pacífico S.A.. E.S.P. (2007), Historia, en <http://www.epsa.com.co>
- _____ (2007a), Informe de gestión 2006, en <http://www.epsa.com.co>
- ESTRATEGIA (1998), Telebras se privatizó en US\$ 19.000 millones, Editorial Gestión, Santiago, Chile, 30 de julio.
- _____ (1998a). Venden 80% de Eléctrica Guatemalteca, Editorial Gestión, Santiago, Chile, 31 de julio.
- EUROSTAT (2006), European Union foreing direct investment yearbook 2006, Data 1999-2004, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, ISSN 1605-2935, Cat. N° KS-BK-06-001-EN-N.
- Faundes Berkhoff, Arly (2007), Rewiring the house, en www.americaeconomia.com, 19 de enero.
- _____ (2006), Baterías de recambio, en revista AméricaEconomía N° 326, Santiago, Chile, 24 de julio.
- Fernández, Miguel y Enrique Birhuet (2002), Resultados de la reestructuración energética en Bolivia, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 42 (LC/L.1728-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.02.II.G.38.
- Fonseca, Diego (2002), Ni poco ni mucho, en revista AméricaEconomía N° 227, Santiago, Chile, 22 de marzo.
- Green, Philip (2001), Bolivia: tomando atajos, en revista AméricaEconomía N° 218, Santiago, Chile, 11 de octubre.
- Hermes de Araujo, Joao Lizardo (2000), Investment in the Brazilian ESI- GAT went wrong? What should be done?, Instituto de Economía da Universidade Federal de Río de Janeiro, Río de Janeiro, Brasil.
- Horta Nogueira, Luiz A. (2005), Perspectivas de sostenibilidad energética en los países de la Comunidad Andina, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 83 (LC/L.2240-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.04.II.G.160
- IBERDROLA (2007), Informe de sostenibilidad 2006, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InformeSostenibilidad2006.pdf>
- _____ (2006), Informe de sostenibilidad 2005 en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InfSostenibilidad2005CompletoFinal.pdf>
- _____ (2005), Informe de sostenibilidad 2004, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InformeSostenibilidad2004.pdf>
- _____ (2004): Informe anual 2003: Actividades, Medioambiental y Social, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/INFORMEANUAL.pdf>
- _____ (2003): Informe anual 2002: Gobierno Corporativo, actividades y legal, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InformeAnual2002.pdf>
- _____ (2001): Informe anual 2000: actividades y legal, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InformeAnualA2000.pdf>
- _____ (2000), Informe anual 1999: Actividades, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/infoac99.pdf>
- _____ (1999), Informe anual 1998 actividades y legal, en <http://www.iberdrola.es/wcorp/gc/es/doc/InformeAnual1998.pdf>
- Insulza, José Miguel (2006), “No somos el continente más pobre. Somos el continente más injusto” (entrevista), en revista AméricaEconomía N° 330, Santiago, Chile, 13 de octubre.
- Joskow, Paul (2001), California’s electricity market meltdown, 7 de junio.
- Kaufman Purcell, Susan (2007), Energía y desarrollo, en revista N° 341, Santiago, Chile, 19 de mayo.
- _____ (2006), EE.UU: a la baja, en revista AméricaEconomía, N° 326, Santiago, Chile, 24 de julio.
- Cléber, Klaus (2006), Sin plan de vuelo, en revista AméricaEconomía, N° 318, Santiago, Chile, 10 de febrero.

- Kosulj, Roberto (2005), Crisis de la industria del gas natural en Argentina, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 88 (LC/L.2282-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.05.II.G.34
- _____ (2004), La industria del gas natural en América del Sur: situación y posibilidades de la integración de mercados, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 77 (LC/L.2195-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.04.II.G.122.
- _____ (2002), Balance de la privatización de la industria petrolera en Argentina y su impacto sobre las inversiones y la competencia en los mercados minoristas de combustibles, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 46 (LC/L.1761-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.02.II.G.76.
- _____ (2000), Resultados de la reestructuración de la industria del gas en la Argentina, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 14 (LC/L.1450-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), noviembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.00.II.G.124.
- Labadía, Alberto (2004), República Dominicana: perro flaco, pura pulga, en revista AméricaEconomía N° 272, Santiago, Chile, 12 de marzo.
- Lamech, Ranjit y Kazan Sabed (2003), What international investors look for when investing in developing countries: results from a survey of international investors in the power sector, Energy and Mining Sector Discussion Paper, N° 6, Washington, D.C., Banco Mundial, mayo.
- Lutz, Wolfgang (2001), Reformas del sector energético, desafíos regulatorios y desarrollo sustentable en Europa y América Latina, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 26 (LC/L.1563-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), junio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.01.II.G.106.
- Maldonado, Pedro y Benjamín Herrera (2007), Sostenibilidad y seguridad de abastecimiento eléctrico: estudio de caso sobre Chile con posterioridad a la Ley 20.018, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 118 (LC/L.2661-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enero. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.07.II.G.12.
- Maldonado, Pedro y Rodrigo Palma (2004), Seguridad y calidad del abastecimiento eléctrico a más de 10 años de la reforma de la industria eléctrica en los países del Sur, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 72 (LC/L.2158-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.04.II.G.86.
- Maldonado, Pedro (2003), Coherencia de las políticas públicas y su traducción en esquemas regulatorios consistentes, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 62 (LC/L.1960-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.03.II.G.116.
- Mochón, Francisco y Alfredo Rampla (1999), La creación de valor y las grandes empresas españolas, Ariel Sociedad Económica, Barcelona, España.
- Monteiro, Solange (2007): A paso lento, en revista AméricaEconomía N° 339, Santiago, Chile, 21 de abril.
- _____ (2007a), En la montaña rusa, en revista AméricaEconomía N° 339, Santiago, Chile, 21 de abril.
- _____ (2007b), Petrobrás se despeina, en revista AméricaEconomía N° 338, Santiago, Chile, 21 de abril.
- _____ (2007c), Movida por el aire, en revista AméricaEconomía N° 337, Santiago, Chile, 12 de marzo.
- Muñoz Ramos, Alfredo (2004), Fundamentos para la constitución de un mercado común de electricidad, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 73 (LC/L.2661-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.04.II.G.87.
- OLADE/CEPAL/GTZ (2000), Energía y desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe: Guía para la Formulación de Políticas Energéticas, Quito, Ecuador.
- Pazos, Connie (2006), ¿Una nueva Petrobrás?, en revista AméricaEconomía N° 332, Santiago, Chile, 24 de noviembre.
- Pistonesi, Héctor (2001), Desempeño de las industrias de electricidad y gas natural después de las reformas, serie Gestión Pública, N° 15 (LC/L.1659-P), Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Proyecto ILPES/CAF "Marco regulador, privatización y modernización del Estado", diciembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta; S.01.II.G.193.
- _____ (2000), Sistema eléctrico argentino: los principales problemas regulatorios y el desempeño posterior a la reforma, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 10 (LC/L.1402-P), Santiago de Chile, Comisión

- Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), julio. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.00.II.G.77.
- Rioseco, Juan Pablo (2007), *Energía al límite*, AméricaEconomía N° 344, Santiago, Chile, 21 de julio.
- Rozas Balbontín, Patricio (2005), *Privatización, reestructuración industrial y prácticas regulatorias en el sector telecomunicaciones*, serie Recursos Naturales e Infraestructura N° 93, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Publicación de las Naciones Unidas, LC/L.2331-P, Santiago, Chile, junio.
- ____ (2003), *Gestión pública, regulación e internacionalización de las telecomunicaciones: el caso de Telefónica S.A.*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Serie Gestión Pública N° 36, Publicación de las Naciones Unidas LC/L.1934-P, N° de venta: S.03.II.G.93, Santiago, Chile, julio.
- ____ (2001), *La inversión europea en la industria energética de América Latina*, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Serie Seminarios y Conferencias N° 10, Publicación de las Naciones Unidas LC/L.1557-P, N° de venta: S.01.II.G.102, Santiago, Chile.
- ____ (1999), *La crisis eléctrica en Chile: antecedentes para una evaluación de la institucionalidad regulatoria*, Serie Recursos Naturales e Infraestructura N° 5, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile, diciembre. Publicación de las Naciones Unidas LC/L.1284-P, N° de venta: S.99.II.G.55.
- ____ (1999a), *Las debilidades del marco regulatorio eléctrico en materia de los derechos del consumidor. Identificación de problemas y recomendaciones de política*, Proyecto CEPAL/Comisión Europea "Promoción del uso eficiente de la energía en América Latina", Serie Medio Ambiente y Desarrollo Nro. 14 (LC/L.1187), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), marzo.
- ____ y G. Marín (1989), 1988: el 'Mapa de la Extrema Riqueza' diez años después, Ediciones Chile América CESOC, Santiago, Chile.
- Ruiz-Caro, Ariela (2006), *Cooperación e integración energética en América Latina y el Caribe*, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 106 (LC/L.2506-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.06.II.G.38
- Sánchez-Albavera, Fernando (2008), *Crisis y conflictos regulatorios en los servicios eléctricos de América Latina*, inédito, Santiago, Chile.
- Sánchez-Albavera, Fernando y Hugo Altomonte (1997), *Las reformas energéticas en América Latina*, Serie Medio Ambiente y Desarrollo Nro. 1 (LC/L.1020), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), abril.
- Stoga, Alan (2004), *¿La próxima Haití?*, en revista AméricaEconomía N°. 283/284, Santiago, Chile, 13 de agosto.
- Stock, Gustavo y Francisca Vega (2007), *Pronóstico de mal tiempo*, en revista AméricaEconomía N° 337, Santiago, Chile, 12 de marzo.
- Solanes, Miguel (1999), *Servicios públicos y regulación. Consecuencias legales de las fallas de mercado*, serie Recursos Naturales e Infraestructura, N° 2 (LC/L.1252-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), septiembre. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.99.II.G.35.
- Schneyes, Joshua (2006), *Burbuja amenazante*, en revista AméricaEconomía N° 334, Santiago, Chile, 8 de diciembre.
- Tunarosa, Andrea (2007), *Dulce ingenio*, en revista AméricaEconomía N° 340, Santiago, Chile, 19 de mayo.
- ____ (2007a), *De la mano de Chávez*, en revista AméricaEconomía N° 338, Santiago, Chile, 4 de abril.
- ____ (2007b), *El istmo se conecta*, en revista AméricaEconomía N° 337, Santiago, Chile, 12 de marzo.
- Unión Fenosa (2007), *Memoria Anual 2006*, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/2006/MemoriaAnual2006
- ____ (2007a), *Unión FENOSA acuerda la venta de su participación en la distribuidora de Manila por 250 millones de dólares*, en www.salacomunicación.unionFENOSA.es, 5 de julio.
- ____ (2006), *Memoria Anual 2005*, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/2005/MemoriaAnual2005COMPLETA.pdf
- ____ (2005), *Memoria Anual 2004*, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/2004/MemoriaAnual2004COMPLETA.pdf
- ____ (2004), *Informe anual 2003*, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/2003/InformeAnual2003.pdf

- _____(2003), Informe anual 2002, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/2002/InformeAnual2002.pdf
- _____(2002), Informe Anual 2001, en http://www.unionfenosa.es/webuf/htdocs/ES/economico_financiero/documentos/memo2001.pdf
- _____(2001), Informe anual 2000, en www.unionFENOSA.es.
- Vasconcellos, Carlos (2001), Fusión ENDESA-IBERDROLA: más es menos, en revista AméricaEconomía N° 200, Santiago, Chile, 25 de enero.
- _____(2000), ¡Apagón!, en revista AméricaEconomía N° 196, Santiago, Chile, 16 de noviembre.
- Vega, Francisca (2006), El codiciado viento de Latinoamérica, en AméricaEconomía N° 335, Santiago, Chile, 15 de diciembre.
- _____(2006a), Promesa boliviana, en AméricaEconomía N° 334, Santiago, Chile, 8 de diciembre.
- _____(2005), Bonos de carbono: ecología con interés, en revista AméricaEconomía N° 309, Santiago, Chile, 30 de septiembre.
- Vera, Héctor y Gustavo Stock (2000): El juego de los españoles, en revista AméricaEconomía N° 188, Santiago, Chile, 27 de julio.
- Yáñez, César (2000), Incidencia de las inversiones españolas sobre las condiciones de la competencia y litigiosidad de la economía chilena, 1995-2000, inédito, Barcelona, España.
- Zafra, J.M. (2000), El pacto creará fuertes problemas de competencia en bancos y eléctricas, Diario El País, Madrid, España, octubre 23.



NACIONES UNIDAS

Serie



Números Publicados

El listado completo de esta colección, así como las versiones electrónicas en pdf están disponibles en nuestro sitio web: www.cepal.org/publicaciones

139. Internacionalización y estrategias empresariales en la industria eléctrica de América Latina: los casos de IBERDROLA y Unión Fenosa Patricio Rozas Balbontín, LC/L.2961-P, N° de venta S.08.II.G.74 (US\$ 10,00), 2008.
138. Desarrollo vial e impacto fiscal del sistema de concesiones en Colombia, Olga Lucía Acosta, Patricio Rozas Balbontín y Alejandro Silva, LC/L.2955-P, N° de venta S.08.II.G.69 (US\$ 10,00), 2008.
137. Séminaire sur la Régulation des Services d'infrastructure "Eau et électricité", Santiago du Chili, 18 et 19 octobre 2007, LC/L.2954-P, N° de venta F.08.II.G.68 (US\$ 10,00), 2008.
136. Las leyes generales del ambiente y los códigos de minería de los países andinos. Instrumentos de gestión ambiental y minero ambiental, Catalina Moreno Morales y Eduardo Chaparro Ávila, LC/L.2953-P, N° de venta S.08.II.G.67 (US\$ 10,00), 2008.
135. Estudio sobre empresas energointensivas y su posible contribución a programas de eficiencia energética, Pedro Maldonado, LC/L.2909-P, N° de venta S.08.II.G.44 (US\$ 10,00), 2008.
134. Conceptos básicos para entender la legislación ambiental aplicable a la industria minera en los países andinos, Catalina Moreno, Eduardo Chaparro Ávila, LC/L.2893-P, N° de venta S.08.II.G.30 (US\$ 10,00), 2008.
133. Internacionalización y estrategias empresariales en la industria eléctrica de América Latina: el caso de ENDESA, Patricio Rozas Balbontín, LC/L.2885-P, N° de venta S.08.II.G.22 (US\$ 10,00), 2008.
132. Situación y perspectivas del gas natural licuado en América del Sur, Roberto Kozulj, LC/L.2871-P, N° de venta S.08.II.G.14 (US\$ 10,00), 2008.
131. Estudio comparativo de la gestión de los pasivos ambientales mineros en Bolivia, Chile, Perú y Estados Unidos, Angela Oblasser y Eduardo Chaparro A., LC/L.2869-P, No de venta S.08.II.G.13 (US\$ 10,00), 2008.
130. El aporte del sector minero al desarrollo humano en Chile: el caso de la región de Antofagasta, Jeannette Lardé, Eduardo Chaparro y Cristian Parra, LC/L.2845-P, No de venta S.07.II.G.166 (US\$ 10,00), 2007.
129. Revisiting privatization, foreign investment, international arbitration, and water, Miguel Solanes and Andrei Jouravlev (LC/L.2827-P), Sales N° E.07.II.G.151 (US\$ 10,00), 2007.
128. La seguridad energética de América Latina y el Caribe en el contexto mundial, Ariela Ruiz Caro (LC/L.2828-P), N° de venta S.07.II.G.152 (US\$ 10,00), 2007.
127. Report on maritime transport and the environment for Latin America, Bart Boon (LC/L.2792-P), Sales N° E.07.II.G.126 (US\$ 10,00), 2007.
126. Servicios de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina: factores determinantes de la sustentabilidad y el desempeño, María Begoña Ordoqui Urcelay (LC/L. 2751-P), N° de venta S.07.II.G.88 (US\$ 10,00), 2007.
125. Buenas prácticas en la industria minera: el caso del Grupo Peñoles en México, Eduardo Chaparro (LC/L. 2745-P), No de venta S.07.II.G.81 (US\$ 10,00), mayo de 2007.
124. Infraestructura y servicios de transporte ferroviario vinculados a las vías de navegación fluvial en América del Sur, Gordon Wilmsmeier (LC/L.2737-P), No de venta S.07.II.G.75 (US\$ 10,00), mayo de 2007.
123. Servicios urbanos de agua potable y alcantarillado en Chile: factores determinantes del desempeño, Soledad Valenzuela y Andrei Jouravlev (LC/L.2727-P), No de venta S.07.II.G.65 (US\$ 10,00), abril de 2007.
122. Gestión mixta y privada en la industria de hidrocarburos, Humberto Campodónico (LC/L.2711-P), No de venta S.07.II.G.59 (US\$ 10,00), marzo de 2007.
121. La gestión de la industria de hidrocarburos con predominio del Estado, Humberto Campodónico. (LC/L.2688-P) No de venta S.07.II.G.39 (US\$ 10,00), marzo de 2007.

120. La agenda minera en Chile: revisión y perspectivas, Juan Carlos Guajardo B. (LC/L.2674-P) No de venta S.07.II.G.23 (US\$ 10,00), febrero de 2007.
119. Mercado de energías renovables y mercado del carbono en América Latina: Estado de situación y perspectivas, Lorenzo Eguren (LC/L.2672-P) No de venta S.07.II.G.22 (US\$ 10,00), febrero de 2007.
118. Sostenibilidad y seguridad de abastecimiento eléctrico: estudio de caso sobre Chile con posterioridad a la Ley 20.018, Pedro Maldonado, Benjamín Herrera (LC/L.2661-P) No de venta S.07.II.G.12 (US\$ 10,00), enero de 2007.
117. Efectos económicos de las nuevas medidas de protección marítima y portuaria, Martín Sgut (LC/L.2615-P), No de venta S.06.II.G.140 (US\$ 10,00), septiembre de 2006.
116. Oportunidades de negocios para proveedores de bienes, insumos y servicios mineros en Chile, Guillermo Olivares y Armando Valenzuela. Retirada
115. Instrumentos para la toma de decisiones en políticas de seguridad vial en América Latina, José Ignacio Nazif, Diego Rojas, Ricardo J. Sánchez, Álvaro Velasco Espinosa, (LC/L.2591-P), No de venta S.06.II.G.XX (US\$ 10,00), agosto de 2006.
114. La importancia de la actividad minera en la economía y sociedad peruana, Miguel E. Santillana, (LC/L.2590-P), No de venta S.06.II.G.120 (US\$ 10,00), agosto de 2006.
113. Conectividad, ámbitos de impacto y desarrollo territorial: análisis de experiencias internacionales, Oscar Figueroa y Patricio Rozas (LC/L.2586-P), No de venta S.06.II.G.119 (US\$ 10,00), agosto de 2006.
112. Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe, Octavio Doerr y Ricardo Sánchez, (LC/L.2578-P), No de venta S.06.II.G.108 (US\$ 10,00), julio de 2006.
111. Water governance for development and sustainability, Miguel Solanes y Andrei Jouravlev, (LC/L.2556-P), No de venta S.06.II.G.84 (US\$ 10,00), junio de 2006.
110. Hacia un desarrollo sustentable e integrado de la Amazonía, Pedro Bara Nieto, Ricardo J. Sánchez, Gordon Wilmsmeier (LC/L.2548-P), No de venta S.06.II.G.76 (US\$ 10,00), junio de 2006.
109. Minería y competitividad internacional en América Latina, Fernando Sánchez-Albavera y Jeannette Lardé, (LC/L.2532-P), No de venta S.06.II.G.59 (US\$ 10,00), junio de 2006.
108. Desarrollo urbano e inversiones en infraestructura: elementos para la toma de decisiones, Germán Correa y Patricio Rozas (LC/L.2522-P), No de venta S.06.II.G.49 (US\$ 10,00), mayo de 2006.
107. Los ejes centrales para el desarrollo de una minería sostenible, César Polo Robilliard (LC/L.2520-P), No de venta S.06.II.G.47 (US\$ 10,00), mayo de 2006.
106. La integración energética en América Latina y el Caribe, Ariela Ruiz-Caro (LC/L.2506-P), No de venta S.06.II.G.38 (US\$ 10,00), marzo de 2006.
105. Sociedad, mercado y minería. Una aproximación a la responsabilidad social corporativa, Eduardo Chaparro Ávila (LC/L.2435-P), No de venta S.05.II.G.181 (US\$ 10,00), diciembre del 2005.
104. Conectividad, ámbitos de impacto y desarrollo territorial: el caso de Chile, Oscar Figueroa y Patricio Rozas (LC/L.2418-P), No de venta S.05.II.G.165 (US\$ 10,00), diciembre del 2005.
103. Ciudades puerto en la economía globalizada: alcances teóricos de la arquitectura organizacional de los flujos portuarios, José Granda (LC/L.2407-P), No de venta S.05.II.G.154 (US\$ 10,00), noviembre del 2005.
102. La seguridad vial en la región de América Latina y el Caribe, situación actual y desafíos, Rosemarie Planzer (LC/L.2402-P), No de venta S.05.II.G.149 (US\$ 10,00), octubre del 2005.
101. Integrando economía, legislación y administración en la administración del agua, Andrei Jouravlev (LC/L.2389-P), No de venta S.05.II.G.132 (US\$ 10,00), octubre del 2005.
100. La volatilidad de los precios del petróleo y su impacto en América Latina Fernando Sánchez-Albavera y Alejandro Vargas, (LC/L.2389-P), No de venta S.05.II.G.132 (US\$ 10,00), septiembre del 2005.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

Name:.....
Activity:
Address:
Postal code, city, country:
Tel.:.....Fax:E.mail:.....