

EL COMPROMISO CON EL CONOCIMIENTO, CLAVE PARA LA EXPANSION INTERNACIONAL DE UNION FENOSA

*José Manuel Prieto Iglesias**

Unión Fenosa es, actualmente, un grupo energético multiservicios con una amplia presencia internacional en 15 países, en los sectores de energía, telecomunicaciones y servicios. En este artículo se explica el proceso de expansión, tanto nacional como internacional, con una estrategia basada en la selección y gestión de las inversiones, el desarrollo y la aplicación de la tecnología y el cambio permanente, la gestión del capital humano, con especial atención a su formación, la imagen de marca y las alianzas estratégicas.

Palabras clave: *empresas multinacionales, estrategia empresarial, América Latina, España.*

Clasificación JEL: *F23, L10, L94.*

1. Introducción

Uno de los principios de la estrategia empresarial de Unión Fenosa es la capacidad para convertir en valor el conocimiento y la experiencia adquiridos por las personas que componen su organización en su proceso interno de modernización y transformación empresarial.

La puesta en valor del conocimiento permite aprovechar la innovación y la experiencia, y actualizar permanentemente las competencias de las personas, así como los sistemas y las estructuras internas.

Este compromiso con el conocimiento ha sido uno de los factores esenciales para la expansión de las actividades de Unión Fenosa hacia los diversos mercados y sectores económicos. A su vez, la experiencia y el aprendizaje adquiridos en esas nuevas actividades constituyen un recurso más para seguir creciendo y creando valor.

Por todo esto, la gestión del capital intelectual, entendido como el conjunto de los elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene Unión Fenosa de generar beneficios en el presente y, por supuesto, en el futuro, es un elemento clave en la valoración de la empresa.

Dentro de esta estrategia de compromiso con el conocimiento, y con el fin de canalizar y estructurar en un cuerpo común este «saber hacer», Unión Fenosa inauguró, en julio del año 2000, su Universidad Corporativa para potenciar la formación de sus más de 25.000 profesionales presentes en 45 países, con el objetivo de que desarrollen, con una cultura común, la estrategia de crecimiento nacional e internacional del grupo. En Unión Fenosa, en torno al 56 por 100 de la plantilla se encuentran permanentemente fuera de España.

La Universidad Corporativa Unión Fenosa (UCUF), pionera en España, ha sido reconocida por el diario *Financial Times* como una de las 12 mejores fuera de Estados Unidos y este periódico le otorgó, el pasado día 8 de mayo, en Las Vegas, uno de los galardones de los *Corporate University Excellence Awards* por su estrategia innovadora.

* Director General de Unión Fenosa Internacional.

La universidad corporativa cuenta con una facultad por cada línea de negocio (generación, gas, distribución, Soluziona y telecomunicaciones), más otra de procesos corporativos, y una escuela de liderazgo.

El lema, y principal pilar de la universidad corporativa, es «enseñar y aprender desde la experiencia», lo que supone la «participación activa de los responsables y expertos de cada negocio en todas las fases del proceso formativo», dedicando con carácter prioritario el tiempo preciso para la elaboración, impartición y evaluación de los programas de formación. Otro de sus pilares es «consolidar la cultura y los valores del grupo» en un entorno de crecimiento e internacionalización de los negocios.

La universidad corporativa cuenta con un «campus virtual», en el que durante el año 2001 siguieron cursos más de 2.600 participantes. El «campus físico», situado en Puente Nuevo (Ávila), dispone de una superficie total de 46.000 metros cuadrados con capacidad para más de 380 personas.

Unión Fenosa prevé invertir en formación 30,8 millones de euros en el año 2002. El plan de formación de la UCUF para este año recoge 4.500 acciones formativas y 43.700 participantes. Cada día más de 500 profesionales de Unión Fenosa reciben formación en todo el mundo.

2. La presencia internacional de Unión Fenosa

Unión Fenosa es, en la actualidad, un grupo energético multiservicios con una amplia presencia internacional. La compañía se ha consolidado entre las *utilities* mundiales, con posiciones estratégicas tanto en su mercado doméstico como en el internacional, en los sectores de energía, telecomunicaciones y servicios (Mapa 1).

La empresa tiene presencia en compañías de 15 países que distribuyen electricidad, agua y gas a 5,1 millones de clientes y dispone de una potencia de generación de 2.911 MW, de los que 1.561 ya han entrado en operación y otros 1.350 se encuentran en proceso de construcción.

La cifra de negocio del conjunto de sus filiales en el exterior alcanzó el año pasado un volumen de 1.954 millones de euros, lo

que supuso un aumento del 120,8 por 100 respecto al año anterior y un incremento en el peso de los ingresos provenientes del exterior hasta el 36 por 100 de la facturación del Grupo Unión Fenosa. Esta situación se ha conseguido a través de una cartera de inversiones diversificada donde ningún país supone más del 25 por 100 de exposición total.

El logro de este objetivo ha sido posible por el mantenimiento de unos principios constantes en el desarrollo de la empresa, definidos en su Programa Millenium, donde la gestión se constituye como el impulsor del valor del grupo, mediante la selección y gestión de inversiones, el desarrollo y la aplicación de la tecnología, la anticipación y el cambio permanente, la gestión del capital humano, la imagen de marca y las alianzas estratégicas.

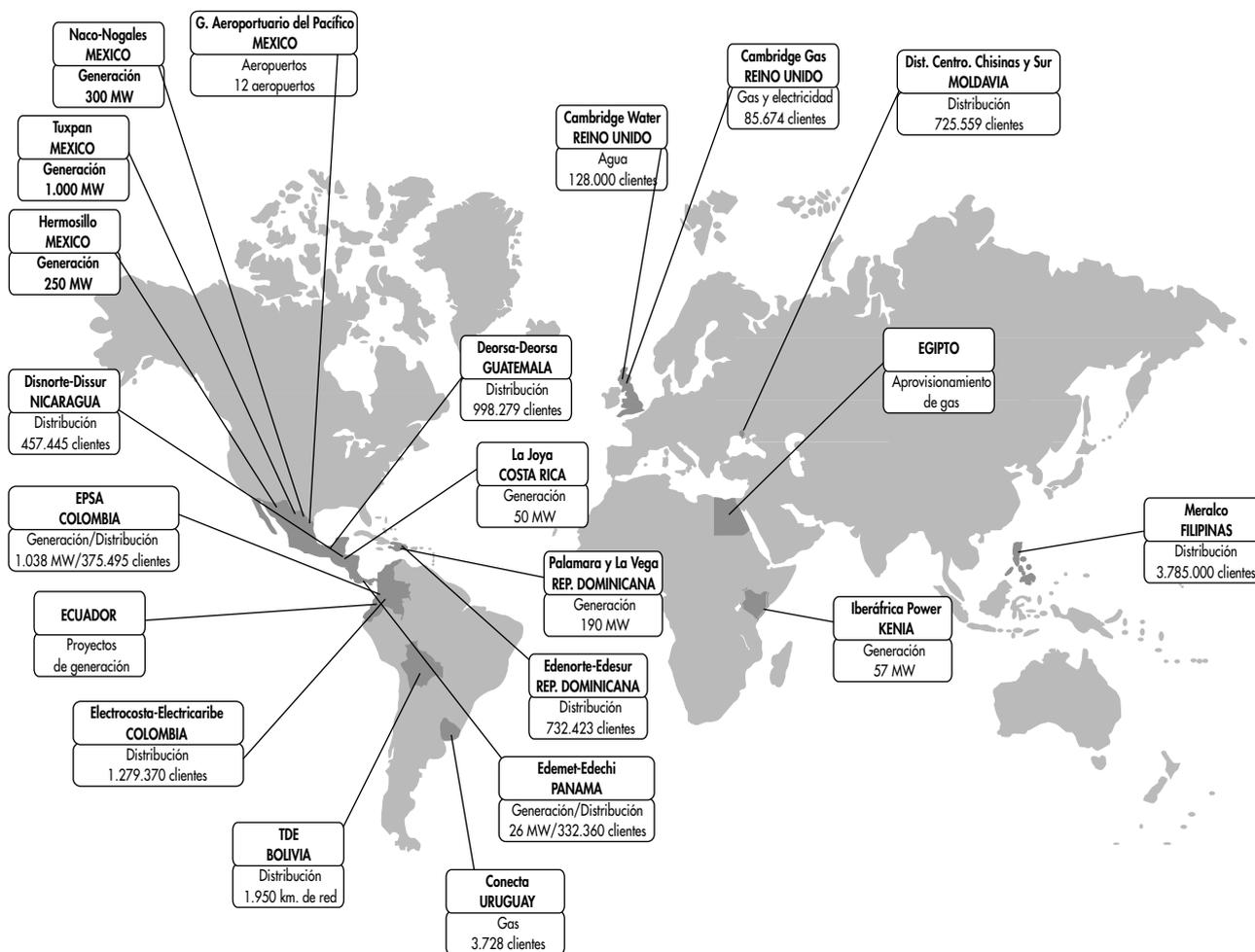
La estrategia internacional de Unión Fenosa incluye, además, la ejecución de un plan de optimización financiera y societaria de varias de las compañías en las que participa, mediante la incorporación de nuevos socios locales, y la obtención de financiación a través de organismos multilaterales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) y la Corporación Financiera Internacional (IFC). La participación de estos organismos respalda y asegura la gestión, transparencia y rentabilidad de nuestras inversiones.

Los activos totales consolidados en 2001 han alcanzado un volumen cercano a los 6.350 millones de euros, con un incremento del 22 por 100 frente al año 2000, importe especialmente significativo si se tiene en cuenta que el año pasado no se realizaron nuevas adquisiciones.

Estos principios básicos, aplicados a la estrategia internacional de Unión Fenosa, dieron lugar a las bases del plan inversor de la compañía en el exterior que se concretaron en cuatro puntos básicos: la inversión selectiva, respaldada por un profundo conocimiento de los países que, a su vez, cuenten con un alto potencial de desarrollo; la diversificación geográfica, lo que mitiga el riesgo regulatorio y de tipo de cambio; la potenciación de las sinergias con la división de servicios profesionales, Soluziona, por su amplia cobertura geográfica; y el aprovechamiento de

MAPA 1

**LA PRESENCIA INTERNACIONAL DE UNIÓN FENOSA
(A 31 de diciembre de 2001)**



FUENTE: Unión Fenosa.

la experiencia de gestión, así como de las relaciones establecidas con socios locales.

La empresa también aplica de forma rigurosa otros mecanismos para la gestión y la cobertura de riesgos asociados al negocio internacional. Unión Fenosa es constante en la definición de estructuras de financiación adecuadas, en lo posible directas y

sin recurso al accionista mediante *project finance*; en la cobertura de riesgos financieros a través de la dolarización de la financiación asociada a los proyectos y la contratación de derivados de tipos de interés; en la cobertura de riesgos políticos por la contratación de seguros con entidades privadas, agencias oficiales de créditos a la exportación (CESCE, en España) e institu-

ciones multilaterales; en la búsqueda de socios locales e instituciones internacionales que compartan el riesgo y que, por su posicionamiento en el país, aporten estabilidad al proyecto y, por último, en el uso de instrumentos de contratación y seguro propios del sector energético como contratos llave en mano, PPAs, contratos de operación y otros.

El pasado ejercicio fue muy activo, en la ejecución de esta estrategia de crecimiento, ya que se suscribieron diversos acuerdos en Moldavia, Nicaragua, República Dominicana y Panamá.

En Moldavia, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) adquirió el 18,6 por 100 del capital de las distribuidoras de Unión Fenosa en este país, red Chisinau, Red Centru y Red Norte, a lo que se sumó la firma de un contrato de préstamo con esta entidad por valor de 50 millones de dólares.

A finales del año 2001, Unión Fenosa, el mayor inversor extranjero en Nicaragua, suscribió un acuerdo de colaboración con los grupos empresariales Pellas y CALSA, los más importantes de Nicaragua, que materializó con la entrada de ambos conglomerados en las filiales eléctricas de la empresa española en este país, Disnorte y Dissur. El grupo vendió a los citados grupos nicaragüenses el 19 por 100 de las distribuidoras de este país.

En el mismo año, Unión Fenosa recibió también el respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo para el programa de modernización de sus empresas de distribución eléctrica de República Dominicana, Edenorte y Edesur. El Directorio Ejecutivo de la entidad aprobó un préstamo para la financiación del proyecto de Unión Fenosa por un monto de 188 millones de dólares.

Dentro del proceso de optimización financiera, las dos distribuidoras de Unión Fenosa en Panamá, la Distribuidora Eléctrica de Metro Oeste (Edemet) y Distribuidora Eléctrica de Chiriquí (Edechi), suscribieron el año pasado un contrato de préstamo en el que participan diez instituciones financieras, lideradas por el BBVA y Citibank, por un volumen de 120 millones de dólares. Este acuerdo permitió ejecutar una operación de reducción del capital con devolución de los fondos a

sus accionistas, de acuerdo a los porcentajes de participación de cada uno de ellos.

El desarrollo de la política internacional también tiene en cuenta cierta rotación de activos y en ese sentido se enmarca la firma de un acuerdo con Red Eléctrica de España para ultimar las condiciones de la futura compraventa de la participación que Unión Fenosa en la compañía Transportadora de Electricidad (TDE), de Bolivia. Esta empresa es la propietaria y operadora de la red eléctrica de alta tensión en Bolivia, el equivalente a la empresa Red Eléctrica en España. La empresa tiene cerca de 2.000 Km de líneas y 19 subestaciones.

3. Trece años en el exterior

Para alcanzar esta posición, que convierte a Unión Fenosa en un referente en el mercado internacional y muy especialmente en el latinoamericano, la compañía ha realizado un largo camino, cuyo primer paso efectivo fue en 1988, con un contrato con la empresa uruguaya UTE (Usinas y Transmisiones Eléctricas) para la realización del Programa de Mejora de la Gestión (PMG) de la compañía.

Este acuerdo confirmó que los productos que había desarrollado Unión Fenosa podían adaptarse con éxito a entornos muy diferentes al español. Pero, sobre todo, constató que se podían aprovechar los conocimientos y la experiencia propia. Poco a poco, y de forma natural, se fue desarrollando la división internacional de servicios profesionales que, desde su inicio, tuvo un fuerte crecimiento.

Otro año significativo fue 1995, cuando Unión Fenosa hizo su primera inversión directa en el exterior. Después de siete años operando en el mercado internacional en el área de servicios profesionales, la empresa consideró que ya contaba con el suficiente conocimiento de los mercados emergentes, especialmente del área iberoamericana, como para dar un nuevo paso cualitativo, aunque todavía tímido, en la expansión de su negocio. En ese año 1995 adquirió una participación en una empresa de distribución eléctrica en Argentina, la de la provincia de La Rioja, lo que posteriormente dió lugar a Emdersa.

Desde ese ejercicio el plan de expansión exterior se mantuvo, aunque fue en los años 1999 y 2000 cuando se intensificó el crecimiento internacional, resultado de la culminación de un largo proceso de conocimiento de los mercados de más de una década.

En estos dos años, Unión Fenosa entró con inversiones directas en nueve países (Guatemala, República Dominicana, Uruguay, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Reino Unido, Moldavia y Egipto), mercados que se sumaban a otros cinco en los que ya operaba la compañía (Kenia, Bolivia, Filipinas, Panamá y Méjico).

Con este posicionamiento, la empresa decidió en el año 2001 entrar en la etapa de la consolidación, al considerar que ya contaba con una masa crítica suficiente para poder desarrollar actuaciones comunes por zonas. La compañía ya tenía inversiones directas en 15 países, gas en origen tras el acuerdo con la Egyptian General Petroleum Corporation (EGPC), y una amplia cobertura de su división de servicios profesionales, Soluziona, presente en 45 países y con un volumen de negocio de 600 millones de euros, de los que el 40 por 100 provienen del ámbito internacional.

A lo largo del año 2001, la empresa ha avanzado en el proyecto de agrupar las inversiones de distribución y generación de energía en el mercado latinoamericano, bajo una empresa *holding*, Unión Fenosa Latinoamericana, con objeto de hacer aún más rentable la gestión y aprovechar las sinergias que, sin duda, se obtendrían en materia de aprovisionamientos, financiera y tecnológica.

El grupo también ha desarrollado durante el pasado ejercicio un notable esfuerzo en la transformación empresarial de las compañías en las que participa. Por una parte, se ha puesto especial énfasis en la implantación de los procesos y sistemas de gestión propios de Unión Fenosa como medio para establecer la cultura y la experiencia de gestión propias del grupo y, de ese modo, asegurar que las empresas en el exterior se manejen con la misma calidad y eficiencia que son habituales en el mercado español.

4. Posiciones para el futuro

Entre los proyectos en el área internacional destaca también su desarrollo como operador gasista. La firma, en el mes de junio del año 2000, del acuerdo de suministro de gas con la Egyptian General Petroleum Corporation (EGPC) fue un importante hito en la compañía, ya que supuso la culminación de una clara estrategia de diversificación y de posicionamiento en esta actividad, básica para los futuros desarrollos de nueva potencia energética y para operar en el mercado gasista internacional.

En el último año y medio, la empresa ha seleccionado el emplazamiento de la planta de licuefacción en Egipto; ha adjudicado el proyecto de construcción al consorcio integrado por la compañía norteamericana Kellogg Brown & Root Inc., Japan Gasoline Company Corporation y la española Técnicas Reunidas S.A.; ha suscrito los acuerdos, bajo la modalidad de *time-charter*, para la construcción de dos metaneros con las navieras Marpetrol-Knutsen y F. Tapias; tiene en marcha los proyectos de construcción de dos regasificadoras en España (Sagunto, en la Comunidad Valenciana y Reganosa, en Galicia); ha cerrado los primeros acuerdos para la reserva de capacidad de transporte y regasificación de gas con Enagas; ha resultado adjudicataria de 9.870 millones de kilovatios hora (unas 8.500 millones de termias) procedentes del contrato de gas de Argelia; y ha comenzado a suministrar gas natural a sus clientes industriales este mismo mes de diciembre.

La división de servicios profesionales, Soluziona, también constituye otra de las claves del desarrollo internacional del grupo. No en vano, los servicios profesionales fueron precisamente la plataforma para el inicio de la actividad exterior de Unión Fenosa.

El proceso de consolidación como grupo energético multiservicios llevó a Unión Fenosa a constituir, en el año 2000, Soluziona, la división de servicios profesionales, también con una amplia presencia internacional. La creación de Soluziona permitió dar visibilidad al conjunto de los servicios profesionales del grupo, incrementar el valor y favorecer el crecimiento de la compañía.

La red internacional de Soluziona se extiende a 47 países, repartidos entre Asia, África, América y Europa. Los ingresos

de explotación de las empresas experimentaron un crecimiento del 38,8 por 100 el año pasado hasta alcanzar un volumen de 701 millones de euros. De estos ingresos, ya el 41 por 100 provienen del ámbito internacional con el objetivo de que el año 2005 este porcentaje alcance el 50 por 100.

5. Maduración de los proyectos

El trabajo constante ha permitido esta amplia cobertura de Unión Fenosa en el mercado internacional, con una potencia de negocio que permite a la empresa mirar al futuro con optimismo, no exento de prudencia, y mantener las previsiones de crecimiento recogidas en su Plan Millenium.

El grupo, que en los últimos cuatro años ha duplicado su beneficio neto hasta situarlo por encima de los 300 millones de euros, prevé que esta cifra se vuelva a multiplicar por dos en el próximo cuatrienio.

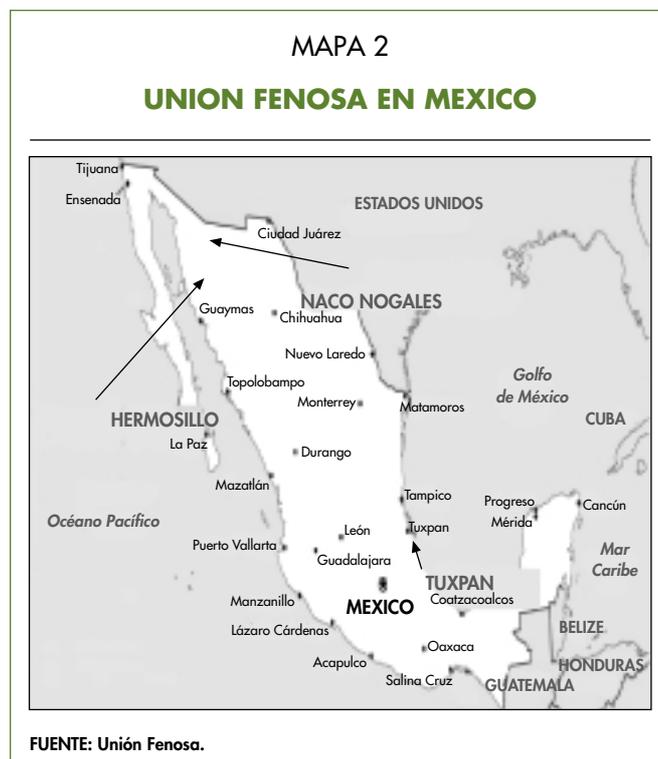
Como se ha apuntado antes, en este momento, Unión Fenosa ya ha alcanzado en el exterior la suficiente masa crítica y posición estratégica, lo que le permite concentrar sus esfuerzos en el desarrollo, maduración y rentabilidad de sus proyectos en el exterior, de los que ya se han recogido importantes avances en el último año.

El primer ciclo combinado a gas, en México

México constituyó el año 2001 unos de los principales éxitos de Unión Fenosa en el exterior. En septiembre del año pasado se finalizó la construcción de la central de generación de ciclo combinado a gas en Hermosillo (Estado de Sonora). Un mes después, esta central de 250 MW entró en operación comercial, con lo que se convirtió en el primer ciclo combinado que Unión Fenosa ponía dentro de su plan global de nueva potencia y también era el primer ciclo en el propio país (Mapa 2).

El proyecto ha sido financiado a largo plazo bajo la modalidad de *project finance*, con el respaldo de un grupo de entidades lideradas pro el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La empresa está construyendo otras dos centrales de ciclo



combinado en este país: Naco Nogales en Agua Prieta (Sonora) y Tuxpan en el estado de Veracruz. La previsión es que Naco Nogales, de 300 MW de potencia, entre en operación en abril del año 2003 y los grupos I y II de Tuxpan, de 1.000 MW, estén operativos en mayo del mismo año.

Unión Fenosa también participa en México en el grupo Aeroportuario del Pacífico, empresa que gestiona 12 aeropuertos a lo largo de la vertiente occidental del país (Guadalajara, Tijuana, Puerto Vallarta, San José del Cabo, Hermosillo, Bajío, Morelia, La Paz, Aguascalientes, Mexicali, Los Mochas y Manzanilla), con un tráfico de 17,8 millones de pasajeros, 388.000 operaciones aéreas y 155.000 toneladas de carga.

República Dominicana, optimización de operativa y financiera

República Dominicana también constituye otro ejemplo de consolidación de la estrategia seguida por Unión Fenosa. La

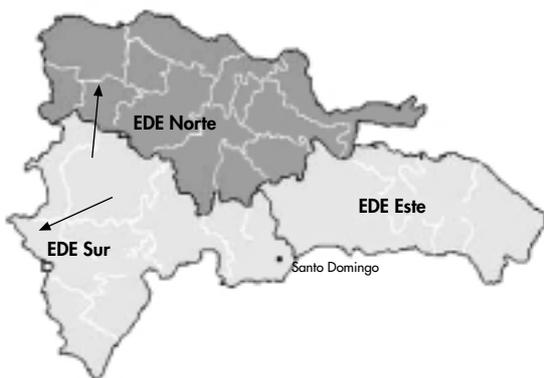
MAPA 3

UNION FENOSA EN REPUBLICA DOMINICANA

GENERACION DE ELECTRICIDAD



DISTRIBUCION DE ELECTRICIDAD



FUENTE: Unión Fenosa.

transformación y la mejora de la gestión de las empresas del grupo en ese país, junto con las medidas adoptadas para el asentamiento y sostenibilidad del sector eléctrico dominicano, permiten confirmar el desarrollo positivo de las actividades de la empresa en este país, donde opera tanto en generación (centra-

les de Palamara y La Vega) como en distribución eléctrica con las empresas (Edenorte y Edesur) (Mapa 3).

Las dos distribuidoras de electricidad de Unión Fenosa, Edenorte y Edesur, han incrementado el número de clientes hasta 732.000. La energía facturada se sitúa en 4.560 GWh, con un aumento del 23 por 100 en 2001, logrando una cifra de negocios de 660 millones de dólares. A la optimización operativa, resultado de la implantación de los sistemas de gestión, de la estructura organizativa y de los procesos de transformación, se suma la financiera, derivada de la obtención del préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), anteriormente citado, junto con otras entidades financieras, por un importe de 188 millones de dólares.

En la actividad de generación, el año pasado entró en operación comercial la central de generación térmica de La Vega con una potencia de 88 MW, que complementó la aportación de la térmica de Palamara (102 MW), cuya puesta en funcionamiento fue en el año 2000. Estas nuevas centrales han permitido reducir el déficit de suministro eléctrico del país. La energía producida por ambas centrales alcanzó el pasado ejercicio los 1.343 GWh, con una facturación conjunta de más de 100 millones de dólares. La disponibilidad y utilización de ambas instalaciones se encuentra en torno al 90 por 100.

Colombia, implantación de sistemas

Unión Fenosa también ha culminado la implantación de los sistemas de gestión comercial, de aprovisionamiento y de información económica, así como la adaptación del modelo organizativo, de acuerdo con los objetivos de modernización de la gestión, en sus distribuidoras colombinas Electrocosta y Electricaribe. La compañía, además, cuenta en este país con la Empresa de Energía del Pacífico (EPSA), dedicada a la generación, distribución y comercialización (Mapa 4).

Electrocosta y Electricaribe desarrollan la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica en siete departamentos del norte de Colombia con un área de distribución de 132.239 kilómetros cuadrados en la que se atiende a 1,3 millo-

MAPA 4

UNION FENOSA EN COLOMBIA



FUENTE: Unión Fenosa.

nes de clientes. La demanda se situó el año pasado en 5.133 GWh, el 15 por 100 del total del país. La facturación de ambas empresas asciende a 334 millones de dólares.

Por su parte, EPSA, que opera en el sudoeste de Colombia, atiende a más de 375.000 clientes en un área de 22.142 kilómetros cuadrados cercana a la costa del Pacífico. La empresa cuenta con un parque de generación de 1.038 MW de potencia, básicamente de origen hidráulico. EPSA generó el año pasado 2.461 GWh con un nivel de disponibilidad del 95 por 100, alcanzando la energía facturada más de 4.950 GWh.

Guatemala, plan de electrificación rural

Desde 1999, Unión Fenosa cuenta en Guatemala con dos distribuidoras eléctricas: Distribuidora de Occidente (Deocsa) y Distribuidora de Oriente (Deorsa) que aglutinan un total de

998.278 clientes en un área de 102.000 kilómetros cuadrados. Además, de proseguir con el proceso de modernización de las empresas Deocsa y Deorsa, incorporando las técnicas de gestión del grupo, también se ha realizado un importante esfuerzo en el Plan de Electrificación Rural, acordado con el Gobierno guatemalteco, a través del Instituto Nacional de Electrificación (INDE), con el fin de aumentar la cobertura eléctrica del país. Este plan se financia mediante un fondo al cual se ha destinado la inversión realizada por Unión Fenosa al adquirir las citadas compañías de distribución eléctrica. Además, la empresa además aumentó el año pasado el número de clientes, al entrar en explotación nuevas subestaciones eléctrica y mejorar la capacidad del sistema (Mapa 5).

Panamá, respaldo financiero

Unión Fenosa opera en la distribución eléctrica de Panamá a través de Distribuidora Eléctrica de Metro Oeste (Edemet) y Distribuidora Eléctrica de Chiriquí (Edechi) a lo que se suman 26 MW de potencia de generación. Ambas empresas cuentan con un total de 332.360 clientes y cubren un mercado con una extensión de 46.000 kilómetros cuadrados, lo que supone el 60 por 100 de la superficie del país. La energía facturada ha alcanzado los 2.272 GWh y la cifra de negocio ha aumentado hasta los 278 millones de dólares (Mapa 6).

La firma de Edemet y Edechi del contrato de préstamo por 120 millones de dólares ha supuesto un importante espaldarazo para las distribuidoras de Unión Fenosa en este país, en cuanto manifiesta la confianza de las entidades financieras al proyecto de la empresa.

Uruguay, primera empresa de distribución de gas en el exterior

Conecta, empresa en la que Unión Fenosa controla el 39,7 por 100, es la encargada de construir las redes de gas natural y de gas licuado del petróleo en todo Uruguay, a excepción de Montevideo, según le fue otorgado por el Gobierno de este país.

MAPA 5

UNION FENOSA EN GUATEMALA



FUENTE: Unión Fenosa.

MAPA 6

UNION FENOSA EN PANAMA



FUENTE: Unión Fenosa.

La empresa desarrolla un intenso plan de desarrollo que, el año pasado, le permitió iniciar la distribución en la Ciudad de la Costa. Además se han puesto en servicio 173 kilómetros de red, ha entrado en operación la primera planta de Gas Licuado Propanado (GLP) y ha aumentado el número de clientes y sus consumos medios.

Europa, atentos a los nuevos mercados

En Europa, Unión Fenosa cuenta con las filiales británicas Cambridge Water y Cambridge Gas & Electricity, cuyo negocio se desarrolla en la actividad de distribución de agua y comercialización de gas y electricidad, así como con las distribuidoras moldavas Red Chisinau, Red Centru y Red Norte. Unión Fenosa, cuyo mayor desarrollo internacional se ha centrado en el mercado latinoamericano, se mantiene atenta a las oportunidades que surjan en los países de Europa Central, llamados a formar parte de la Unión Europea.

Red Chisinau, Red Centru y Red Norte operan en el centro y

sur de Moldavia, incluida la capital; atienden, en una zona con una extensión de 22.000 kilómetros cuadrados, a 725.559 clientes y la energía facturada asciende a 1.460 millones de kWh.

En la actualidad, estas empresas tienen asegurado el suministro de energía durante los próximos cinco años, después de la firma del acuerdo con la central de Moldavscaia GRES de Transnistria.

Unión Fenosa cuenta, además, con el respaldo del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) que, el año pasado, entró a formar parte del capital con la toma del 18,6 por 100. En este mismo sentido, la Corporación Financiera Internacional (CFI), filial del Banco Mundial para el sector privado, y el BERD firmaron un préstamo por importe de 50 millones de dólares que contribuirá a apoyar el programa de modernización y mejora de las instalaciones eléctricas de Moldavia.

6. La estrategia internacional de Unión Fenosa: compromiso y disciplina

La ejecución de la estrategia internacional en Unión Fenosa supone un exigente ejercicio de disciplina y compromiso compromiso de todo el grupo en su desarrollo, ya que su fuerza reside en la capacidad para aplicar visiones globales al conjunto de los proyectos locales, y una disciplina ferrea ya que la expan-

sión de Unión Fenosa se basa fundamentalmente en la solidez de sus modelos y de sus sistemas de gestión. La sistematización del conocimiento generado por la actividad eléctrica avala la aplicación de fórmulas eficientes en otras empresas y mercados. El mantenimiento de esta fortaleza exige disciplina en la aplicación de los modelos y rigor en los procesos de implantación de los sistemas corporativos.

Estos principios son también los que han permitido a Unión Fenosa consolidar la senda de crecimiento trazada en el Plan

Millenium y por la que la empresa ha confirmado su compromiso de multiplicar el beneficio neto por dos en el próximo cuatrienio, después de haberlo duplicado en los últimos cuatro años. En el horizonte 2005, la empresa contará con una potencia instalada de 12.000 MW frente a los 7.094 MW que se encuentran actualmente en explotación; la división de gas venderá 4,1 bcm en los mercados nacional e internacional y la actividad exterior aportará el 45 por 100 de las ventas y el 35 por 100 del resultado operativo.

ANEXO

Visión general de la estrategia internacional del Grupo Unión Fenosa

ESQUEMA A1

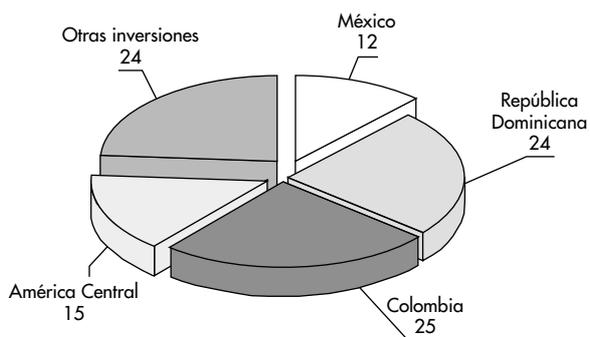
CLAVES DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL

- **Masa crítica:**
 - 2.911 MW, 5,1 millones de clientes y 22.703 GWh facturados.
 - Presencia en generación y distribución de electricidad, comercialización de agua y gas en 15 países.
- **Crecimiento y rentabilidad:**
 - Inversiones en países de alto crecimiento.
 - Adquisiciones a precios por debajo de la media.
 - Mejoras operativas y de procesos necesarias con el apoyo de Soluziona.
- **Diversificación geográfica:**
 - Evitando la sobre-exposición en un único país.
 - Posición de liderazgo en Centroamérica/Caribe.
- **Conocimiento y capacidad de gestión:**
 - Soluziona es la palanca impulsora de la mejora operativa y de procesos de las inversiones.
 - Contraste permanente de las mejores prácticas en un mercado muy competitivo.

FUENTE: Unión Fenosa.

GRAFICO A1

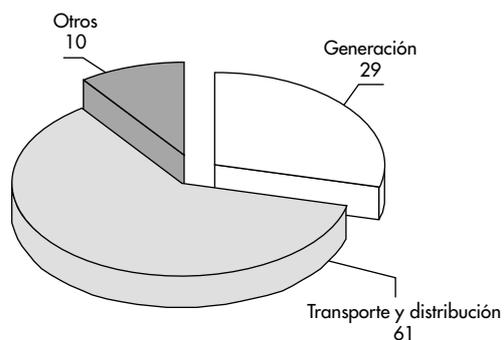
**INVERSIONES EN EL EXTRANJERO
POR REGIONES*
(En %)**



NOTA: * A 31-12-01.
FUENTE: Unión Fenosa.

GRAFICO A2

**INVERSIONES EN EL EXTRANJERO
POR TIPO DE NEGOCIOS*
(En %)**



NOTA: * A 31-12-01.
FUENTE: Unión Fenosa.

Semana del 1 al 5 de Julio de 2002

La España de los años 40
El futuro de las telecomunicaciones:
un reto al estado de derecho
La fiscalidad del ahorro

Semana del 8 al 12 de Julio de 2002

Blanqueo de capitales
La globalización y la libertad
del movimiento de capitales
Instrumentos para el desarrollo sostenible

Semana del 15 al 19 de Julio de 2002

La UE después de la Presidencia española
El Negocio financiero en la nueva economía
(E-finanzas): situación actual y perspectivas
El buen gobierno de las empresas
Lecciones del caso Enron

Semana del 22 al 26 de Julio de 2002

Reformas para la modernización de España
Internacionalización tecnológica
y empresas multinacionales

Semana del 29 de Julio al 2 de Agosto de 2002

El papel del sector financiero español
en Latinoamérica

Semana del 26 al 30 de Agosto de 2002

Alternativas a la globalización
Derechos y economía
Intervención administrativa en la actividad económica