

## Discurso a la Junta Extraordinaria de Accionistas

**Don Luca D'Agnese**

Gerente General de Enersis

Buenos días Señores accionistas.

Antes que todo, quiero expresarles mi agradecimiento por su presencia en esta Junta Extraordinaria, y por permitirme tener la oportunidad de exponerles los principales objetivos y beneficios de la propuesta de Reorganización societaria del Grupo Enersis.

Tal y como acaba de comentar el Señor Presidente, el Grupo Enersis vive un momento desafiante debido a los nuevos tiempos que están enfrentando los mercados en los que operamos, y que requieren un cambio de enfoque en la gestión, con una mirada más orientada a cada uno, y con un esfuerzo para hacer eficiencias en todo el negocio. La propuesta de reorganización busca simplificar la estructura corporativa de Enersis, a través de la separación de las actividades que se desarrollan en Chile de las que se desarrollan en el resto de Latinoamérica.

Enersis es la principal multinacional eléctrica privada en Latinoamérica.

En la actualidad, posee participaciones directas e indirectas en los negocios de generación, transmisión y distribución eléctrica, y opera en 5 países de la región, ocupando en cada uno, sólidos puestos de liderazgo, permaneciendo entre las primeras posiciones en Chile, Perú, Colombia y Argentina, y siendo un actor importante en Brasil.

A pesar de nuestra sólida posición, no la hemos aprovechado en todo su potencial, debido a la compleja estructura corporativa que limita la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

Nuestra estructura es resultado de una larga historia de procesos de privatización, cambios regulatorios, y diferentes fusiones y adquisiciones que, finalmente, han dado forma al Grupo que somos hoy. A pesar de nuestras fortalezas, hemos visto disminuida nuestra capacidad de reaccionar frente a los cambios del mercado actual, e imposibilitados de tomar mayores oportunidades de crecimiento.

Una serie de participaciones cruzadas, con que cuenta la actual organización, ha generado que se desalineen los intereses entre vehículos, produciendo ineficiencias en la toma de decisiones, y dificultades en implementar una estrategia diferenciada para los

distintos mercados, suponiendo un elevado lekeage en los flujos de caja, por lo que actualmente la matriz consolida un porcentaje muy limitado de las utilidades totales generadas.

Para resolver el problema, hemos considerado una nueva y más simple estructura corporativa que simplificará la actual situación de participaciones cruzadas, generando nuevas palancas de valor para nuestra compañía y para todos nuestros stakeholders.

Esta nueva estructura, basada en agrupar los activos que tenemos por país, separando los de Chile, y agrupando todos los activos fuera de Chile en una compañía diferente, nos permitirá conseguir los siguientes tres objetivos:

- En primer lugar, permitirá conseguir diferentes enfoques a medida. Chile, por un lado, es un mercado que se acerca a su madurez y que posee un alto grado de estabilidad. Los demás países latinoamericanos, poseen por otro lado un gran potencial de crecimiento rápido, pero también están sujetos a cambios más frecuentes e importantes.
- Segundo, simplificar nuestra estructura, reduciendo la brecha de ganancias y dividendos no capturados por los accionistas de Enersis, alineando los intereses, racionalizando los

procesos en la gestión de nuestras filiales, y por lo tanto capturando las eficiencias, con una toma de decisiones mejores y más rápidas.

- En tercer lugar, nos permite ejecutar nuestra estrategia basada en la eficiencia operacional, alcanzar un crecimiento más rápido y ser capaces de remunerar mejor a nuestros accionistas.

Chile es un mercado que se acerca a su madurez con un crecimiento estable en la demanda, en cambio, los otros mercados tienen un mayor potencial de crecimiento, pero también están sujetos a escenarios donde es probable que sucedan más cambios.

En Chile, la estructura contractual y el marco regulatorio son estables, robustos y de largo plazo: los contratos de energía se expresan en dólares y con una duración de hasta 20 años. Por otro lado, en los demás países esto no ocurre, porque los contratos se expresan en moneda local o son de más corto plazo, y están más expuestos ya sea al contexto macroeconómico, a la regulación o riesgo en tipo de cambio.

Estas diferencias están presentes también en distribución, cuya regulación en Chile ha sido estable por más de 30 años, mientras

que en los otros mercados se experimentan frecuentes cambios, como ha ocurrido en Argentina y Brasil, o se están planeando para el futuro, como en Colombia y Perú.

El estado de la infraestructura es también muy distinta: muy sólida y segura en Chile, ofreciendo el mejor nivel de servicio del continente.

En cambio, en los otros países es necesario invertir de una manera considerable para mantener el crecimiento y mejorar la calidad.

Por último, los clientes también son muy distintos con respecto al servicio que requieren. En Chile, los servicios de valor agregado más sofisticados, pueden traer un crecimiento basado en la demanda de una ciudad moderna y altamente desarrollada como lo es en Santiago de Chile, mientras que nuestros clientes en el resto de Latinoamérica necesitan aún mejorar la disponibilidad de servicios básicos.

Las empresas están posicionadas de una manera óptima para aprovechar las oportunidades que se presentan:

En Chile, la nueva compañía Enersis Chile tendrá una organización mucho más simple, conformada sólo para gestionar activos chilenos.

El negocio de generación será manejado a través de Endesa Chile, actor principal en Chile con una generación basada fuertemente en la hidroelectricidad y presente en los dos grandes sistemas del país, SIC y SING.

El negocio de distribución será gestionado por Chilectra, líder indiscutido en volumen de energía distribuida en Chile, con una participación de mercado del 40% en el Sistema Interconectado Central, y el más importante distribuidor de Santiago.

Ambas compañías poseen una base de activos insustituible y disfrutan de un sistema de regulación experimentada y estable.

Las oportunidades en Chile provienen principalmente de inversiones que ya hemos realizado y que aún no han entregado completamente su potencial, debido a la reciente entrada de Bocamina, a la baja hidrología y al potencial futuro de la implementación los de nuevos servicios y tecnologías en Chilectra.

Enersis Américas, por otra parte, apalancará su crecimiento en su actual posición de liderazgo en los negocios de Generación y Distribución, con una fuerte presencia hidroeléctrica en Colombia y Perú, y con cerca de 13 millones de clientes, de los cuales el 70% pertenece a áreas metropolitanas como Bogotá, Lima, Buenos Aires y Río de Janeiro.

La mayor parte de estos clientes los tenemos en Brasil, país en el que tenemos un gran potencial de crecimiento y expansión en el largo plazo. A pesar de estas grandes oportunidades, en el corto plazo el Brasil está viviendo dificultades económicas importantes, por lo que nuestra compañía está haciendo un monitoreo muy cercano de la evolución financiera del país, de modo de poder tomar todas las acciones necesarias para proteger el valor de nuestros activos.

A lo anterior, es importante agregar otras importantes oportunidades de crecimiento derivadas de las necesidades de inversión en generación, en línea con el incremento de la demanda eléctrica y del consumo per cápita, a las necesidades de mejora en la calidad de servicio de distribución, y al nuevo escenario que se abre en Argentina y que podría permitir la rehabilitación del negocio.

El segundo objetivo que buscamos es la simplificación que tiene como efecto la consolidación de ganancias. La participación económica resultante de la propiedad directa e indirecta en nuestros tres holdings chilenos de las empresas más importantes que tenemos en Latinoamérica.

En Enersis, el beneficio se encuentra en el aumento del interés económico en sus empresas, como por ejemplo Emgesa y Edegel, dos compañías que juntas generan un EBITDA de mil millones de dólares, donde el interés económico de Enersis se incrementará en 11 y 25 puntos porcentuales respectivamente.

En Endesa Chile y Chilectra, pueden ver que los números en rojos representan las participaciones no consolidadas. Después de la fusión, los accionistas de estas compañías se convertirán en accionistas de una compañía controladora de todas las otras filiales en Latinoamérica.

En total, la consolidación del resultado neto para Enersis, irá del 52% al 64% del total agregado de los resultados netos de sus filiales latinoamericanas.

En cuanto a la alineación de intereses, un ejemplo es la propiedad dual hacia Emgesa y Edegel, vehículos de generación colombiano y peruano, que genera un potencial conflicto de intereses entre los accionistas de Enersis y Endesa, especialmente en el caso de la adquisición de participaciones minoritarias, como ocurrió en el pasado con Edegel, y que podría suceder en el futuro con Emgesa.



También la reorganización supone una aceleración en la toma de decisiones, un ejemplo que demuestra esta situación es lo que ocurre en Brasil, en el que tenemos un solo holding a nivel nacional, un modelo que planeamos repetir en otros países. Pero esta empresa depende de 3 accionistas diferentes para todas sus decisiones importantes. Esto no sólo genera costos y retrasos en Chile para coordinar decisiones entre los 3 dueños, sino que también, genera costos y retrasos locales, donde el personal debe reportar a las diferentes líneas de la cadena de propiedad.

En la nueva organización el dueño será sólo uno, pudiendo ser las decisiones más efectivas.

Junto a esta nueva reorganización, hemos desarrollado un plan de negocios basado en las eficiencias. El ahorro total anual que se puede lograr al final del proceso de transformación, que estimamos en el 2019, versus el cierre de 2015, supera los 400 millones de dólares. Todas estas eficiencias, de distintas maneras, están apalancadas por la nueva organización. Algunas, como las tributarias, están mecánicamente vinculadas a la nueva estructura corporativa.

Otros ahorros, como los asociados a la función de staff y servicios, y los costes financieros, vienen dados por la eliminación de la duplicidad y la simplificación de procesos asociados a la nueva estructura del Governance; a la centralización de la caja y a una gestión más eficaz del capital de trabajo combinado de nuestras filiales de generación y distribución en Latinoamérica, permitiéndonos ahorrar gastos financieros.

Por último, el aumento en el enfoque de gestión y los nuevos procesos alcanzados con las mejores prácticas del Grupo Enel a nivel mundial, permitirán eficiencias en las líneas de negocio, como por ejemplo en el manejo de aprovisionamientos de servicios de compra a nivel país, pero apalancado por el intercambio de experiencias y mejores prácticas a nivel mundial. Todas estas eficiencias nos permitirán capturar completamente beneficios que ascenderían a más de 300 millones de dólares.

En cuanto a las inversiones, en Enersis Chile se invertirán casi 2 mil millones de dólares aproximadamente los próximos 4 años. Este número incluye 500 millones de dólares del proyecto Los Cóndores, pero no incluye la inversión potencial en nueva capacidad que estamos desplegando, y que se construirá de acuerdo a los

resultados de las licitaciones de energía que ocurrirán durante los próximos 2 años, y el efecto de las posibles inversiones en proyectos de Energías Renovables No Convencionales asociados al acuerdo con Enel Green Power que Enel se comprometió a promover. Esta inversión incluye el efecto de la optimización del Capex de mantenimiento, que se acerca a un 20%.

En Enersis Américas tenemos planeado una inversión de 4 mil 500 millones de dólares, donde el foco es la distribución, donde nos concentraremos en perseguir el incremento de la demanda e incrementar la calidad de servicio.

En Latinoamérica nos beneficiaremos de similares ahorros en Capex de mantenimiento, de inversiones de crecimiento, de la planificación en la generación hidráulica y de la capacidad térmica.

Con estas acciones experimentaremos un fuerte crecimiento de los resultados financieros.

En Chile, esperamos que el EBITDA sea 1.200 millones de dólares en 2016, y que aumente a 1.600 millones de dólares en 2019, con una tasa de crecimiento compuesto de 11%. Tendremos unos 600 puntos bases en el aumento de los márgenes de EBITDA, como resultado de la eficiencia y mejorar el mix de generación, con la

normalización de la hidrología y la plena utilización de Bocamina. El resultado Neto se incrementará a 700 millones de dólares en 2019 con una tasa de crecimiento similar a la del EBITDA.

En Enersis Américas, alcanzaremos un EBITDA de 2.400 millones de dólares en 2016, y de 3.300 millones de dólares en 2019: el crecimiento del EBITDA está conectado a un mayor crecimiento de los ingresos que en la parte chilena, mientras que el EBITDA marginal crecerá en 400 puntos bases apalancado en la eficiencia de costos. El crecimiento en el resultado neto se deberá al efecto combinado del crecimiento del EBITDA, con una mayor recuperación en los países donde contamos con una participación económica más alta, los ahorros de impuestos y eficiencia en los costos financieros.

En cuanto a la política de dividendos, vamos a partir de una base de utilidades que, como acabamos de ver, crecerá significativamente en Chile y Latinoamérica por el efecto del crecimiento de los ingresos, la eficiencia en los costes, y la optimización de los impuestos. Este crecimiento no incluye el potencial adicional proveniente de los proyectos opcionales en la generación de Chile y M&A, y la adquisición de minoritarios en Latinoamérica. A todo lo

anterior, añadiremos eficiencia de capital, con la que lograremos generar caja adicional sobre el crecimiento de las ganancias.

El resultado de esto será una nueva política de dividendos para las dos compañías, en donde Latinoamérica mantendrá el actual ratio de pay out, mientras que en Chile, crecerá de manera constante desde el actual 50% al 70% en 2020.

Este pago de dividendos dejará espacio para todos nuestros crecimientos opcionales en ambas compañías.

Estimados accionistas, como han podido observar, los beneficios de esta reorganización son amplios y concretos:

- Será posible tener un enfoque a medida, según los requerimientos específicos de cada país.
- Enersis contará con un proceso de toma de decisiones más efectivo.
- Será posible dar mayor visibilidad a nuestros activos.
- Podremos conseguir múltiples eficiencias operacionales.
- Mejoraremos la remuneración de nuestros accionistas .

Estimados accionistas, seguimos avanzando para continuar liderando el desarrollo eléctrico en los países donde estamos

presente. Seguiremos trabajando para no defraudar sus expectativas y para lograr que estas dos nuevas compañías continúen siendo una referencia en el sector eléctrico de sus ámbitos geográficos.

Muchas gracias por la confianza que han depositado en la compañía y un agradecimiento muy especial a todas las personas que trabajan en Enersis, y que han hecho posible el proyecto que hoy les presentamos.

Muchas gracias