

## **1) Objetivos del Informe y Metodología**

Conforme a los lineamientos de la Comisión de Promoción de la Inversión Privada, COPRI, el Libro Blanco de una empresa privatizada es un relato integral y documentado del proceso de venta de ésta. En el presente documento se hace una descripción de las acciones relevantes llevadas a cabo por el Comité Especial de Privatización de ELECTROPERU a partir de 1993 para realizar la venta, bajo diferentes modalidades, de las empresas formadas a partir de la segmentación de ELECTROPERU.

Las fuentes de información utilizadas han sido los documentos elaborados y recolectados por el CEPRI, tales como Bases, Circulares, informaciones internas de cada empresa ofrecida en venta, los documentos de las Sala de Datos de cada proceso, las credenciales presentadas por los postores para su pre-calificación y los Contratos de Venta de Acciones y Compromisos de Inversión suscritos al llevarse a cabo las Adjudicaciones.

## **2) Cambios en la Organización de ELECTROPERU**

ELECTROPERU fue creada en 1972 como el monopolio estatal para el planeamiento, construcción y operación de los sistemas eléctricos públicos en el país. Este amplio y exclusivo encargo permitió a la empresa, con recursos de la Banca Internacional avalados por el estado, construir algunos de los grandes proyecto hidroeléctricos del país tales como: Mantaro I y sus líneas de transmisión, Charcani V, Carhuaquero y la Ampliación de Macchu Picchu, así como extender la red eléctrica a nivel nacional.

Sin embargo la diversidad y amplitud de las actividades encargadas condujo con el tiempo a la formación de una estructura compleja y gigante desde el punto de vista organizativo, produciéndose una burocratización excesiva de la empresa, es así que al final de los años 80's tenía mas de 3,000 trabajadores a nivel nacional y el costo de personal representaba cerca del 15% del valor de sus ventas.

Adicionalmente, siendo una empresa estatal, ELECTROPERU en los años 70's y 80's se vio negativamente afectada por las decisiones de índole política que sobre precios de electricidad dictaminaba el gobierno. Como consecuencia de ello los ingresos que obtenía por sus ventas no cubrían los costos de producción en que incurría. Esto determinó que sus resultados económicos se deterioraban a similar ritmo que la crisis económica que soportaba el país.

A partir de 1990, los nuevos lineamientos de administración de las empresas estatales establecidas por el gobierno cambiaron positivamente la situación económica de ELECTROPERU, siendo uno de los aspectos más efectivos fue el de establecer precios mas acordes con los costos incurridos. Asimismo se cambió el papel que tendría ELECTROPERU en el sector eléctrico, convirtiéndose de una empresa integrada en sus operaciones de producción y transporte de energía en una empresa generadora que vendía energía en bloque al sistema. Estas modificaciones se reflejaron en la organización de la empresa y en la drástica

reducción del número de trabajadores que disminuyó a un total de 258 trabajadores al final de 1996, con una incidencia de costo de personal cercana al 6% de las ventas.

### **3) Preparación antes de la Privatización**

A fin de cumplir con lo estipulado en la Ley de Concesiones Eléctricas (Decreto Legislativo N° 28544) en 1993 el CEPRI-ELECTROPERU convocó a Concurso Internacional por invitación para realizar el Estudio de la reestructuración de ELECTROPERU. El consultor elegido para desarrollar el encargo fue Arthur Andersen & Co. de los EE.UU., siendo el valor del contrato de US\$ 500,000.

En Setiembre de 1993, Arthur Andersen presentó el informe final del estudio. Este constaba de las siguientes partes: a) el inventario de la situación de la empresa, b) la evaluación económica de las unidades empresariales que se formarían y c) el análisis técnico de las instalaciones de generación y de transporte de energía de ELECTROPERU. Esto último efectuado por dos consultoras internacionales de ingeniería subcontradas por Arthur Andersen.

A continuación del estudio de reestructuración, se iniciaron los procesos de selección vía concursos internacionales por invitación de las entidades internacionales necesarias para reforzar las áreas de promoción de las ventas a nivel internacional y del asesoramiento legal requerido.

En el primer caso se contrató al Banco de Inversión inglés Rothschild & Sons and Limited, cuya remuneración se realizó a través de honorarios fijos que sumaban US\$500,000 y honorarios variables calculados aplicando el 0.24% sobre el producto de las ventas. Desde su contratación en Marzo de 1994 los encargos del Banco han sufrido variaciones, tanto en su plazo como en la extensión de sus servicios, debido a los cambios efectuados en el proceso de privatización. Estos cambios se incorporaron al contrato principal mediante siete addendums.

En el caso de la consultoría legal externa internacional, ELECTROLIMA y ELECTROPERU contrataron los servicios de la Compañía Clifford Chance, el Concurso de Méritos correspondiente fue dirigido por la Dirección Ejecutiva de la COPRI. La relación contractual con esta asesora concluyó en el tercer trimestre de 1996. En el caso de la asesoría legal nacional se contrató al Estudio Luis Echeopar García que culminó su labor en 1995.

### **4) Estrategias para la Privatización de ELECTROPERU**

La privatización requiere como condición principal el definir claramente los objetivos por lograr, sean estos maximizar la captación de efectivo, comprometer inversiones, extender la propiedad de una empresa, modernizar una industria etc. sin embargo para lograr más de un objetivo es complejo pues muchos de ellos son excluyentes, entre sí, así el maximizar los ingresos en una venta iría en contra de futuras inversiones en una empresa. Por lo anterior el definir un objetivo para privatizar una empresa dependerá en gran medida de

la circunstancia en la cual se realiza la operación, pues las decisiones del estado se dirigirán a cumplir con determinada meta dado el entorno socio económico del país en determinado periodo.

En el caso de ELECTROPERU, el inicio de la ventas con la empresa **CAHUA S.A.**, con una potencia instalada menor en el Sistema Centro Norte, permitió al CEPRI orientar la venta hacia inversionistas locales para lo cual se aplicó el sistema de pago diferido llamado "promoción empresarial", esto en vista que el inversionista nacional no contaba con los fondos para una venta al contado. Asimismo esta primera venta de una generadora permitió al CEPRI ganar experiencia en la ejecución de este tipo de operaciones.

A continuación se privatizaría **ETEVENSA** y en este caso los objetivos eran técnico-estratégicos, uno era reforzar la potencia eléctrica instalada térmica en el Sistema Interconectado Centro Norte y el otro la recuperación vía capitalización de la inversión que había realizado el estado para construir esta central de generación de emergencia. La privatización se realizó mediante una inversión capitalizable, asegurando una ampliación en la capacidad de la planta en Ventanilla de por lo menos 200 Mw de potencia en el corto plazo. El resultado final es que el adjudicatario ha sobrepasado su oferta inicial de 280 Mw y ha instalado 300 Mw, es decir 50% más de lo previsto en las Bases de la subasta. Esto además de reforzar la reserva térmica en el Sistema Centro-Norte, convertirá a esta empresa en una generadora importante cuando el proyecto Camisea suministre gas a Lima y ETEVENSA pueda tener una fuente de combustible barata para la operación de sus equipo y de esa forma opere más horas en el Sistema.

En el caso de **EGENOR**, la CEPRI-ELECTROPERU optó por formar esta empresa en base a la unión de las centrales generadoras que tenía ELECTROPERU en el Norte del país a fin de obtener una potencia instalada respetable y que fuera atractiva para empresas eléctricas de nivel internacional, adicionalmente y en vista que la empresa se entregaba sin deuda y dado los requerimientos de energía en el norte del país, se incluyó en la venta un compromiso para aumentar la capacidad instalada de la empresa en 100 Mw hasta el año 1999.

En la privatización de la Empresa Eléctrica de Piura - **EEP**, se empleó el esquema de privatización por capitalización a fin de aumentar la capacidad de generación eléctrica en la zona en 80 Mw y además propiciar la modernización de las instalaciones de tratamiento del gas de PETROPERU en Talara que fueron incorporadas a los activos de EEP.

Los dos casos en los que la CEPRI-ELECTROPERU no alcanzó los objetivos trazados fueron: a) la privatización del **Suministro Eléctrico de Tumbes**, en el cual se tuvo que declarar desierto el Concurso Internacional convocado, en vista que el único postor que presentó oferta económica no pudo completar los requisitos de garantía financiera requeridos y b) la privatización de **EGESUR** en la cual se consideró por conveniente cambiar la estrategia de venta suspendiendo el Concurso convocado y encargando a la CEPRI de Empresas Regionales su venta en conjunto con EGASA ( Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A.)

## 5) Resultados obtenidos en la venta de empresas formadas a partir de ELECTROPERU

La privatización de ELECTROPERU ha significado una mejora importante en el sector eléctrico del Perú, los resultados más importantes son:

- a) El estado peruano ha obtenido ingresos y compromisos de inversión que superaron las estimaciones previstas para estas ventas. En el siguiente cuadro se muestra los valores de venta y las inversiones de capital logrados en las diferentes subastas llevadas a cabo por el CEPRI-ELECTROPERU

### RESULTADOS DE PRIVATIZACIÓN DE EMPRESAS DE ELECTROPERU

<b>A) Venta de y/o inversión por mayoría de acciones</b>						
Empresa Privatizada	Modalidad	Ganador	Oferta Ganadora (U.S. \$ Millo.)			
			Monto	Forma de Pago		
				Contado	Crédito	Inversión
Cahua S.A.	60 % Acciones	Sipesa (Perú)	41.814	8.363	33.451	
ETEVENSA	Capitalización	Generalima (España)	120.101	—	—	120.101
EGENOR	60 % Acciones	Dominion (EE.UU.)	327.200	228.200		99.000
E E P	Capitalización	Eléctrica Cabo Blanco (España)	59.657	19.657		40.000
<b>Subtotal</b>			<b>548.772</b>	<b>256.220</b>	<b>33.451</b>	<b>259.101</b>

<b>B) Venta a trabajadores</b>				
Empresa	% de acciones vendidas	Valor (U.S. \$ Millo.)		
		Monto	Forma de Pago	
			Contado	Crédito
Cahua S.A.	10.00	6.957	6.957	
ETEVENSA	1.78	3.561	3.561	
EGENOR	10.00	38.053	38.053	
E E P	Pendiente a cargo de PETROPERU	—	—	
<b>Subtotal</b>		<b>48.571</b>	<b>48.571</b>	

<b>C) Venta de Bases</b>	<b>0.451</b>	<b>0.451</b>	
--------------------------	--------------	--------------	--

<b>Total</b>		<b>597.794</b>	<b>305.242</b>	<b>33.451</b>	<b>259.101</b>
--------------	--	----------------	----------------	---------------	----------------

- b) Los compromisos de inversión aumentarán la potencia instalada del Sistema Interconectado Centro Norte en los próximos tres años en la siguiente forma:

Nombre	Potencia en Mw Comprometida	Plazo	Fecha de entrada en operación
ETEVENSA	300	30 meses	Julio '98
EGENOR	100	39 meses	Nov '99
E E P	80	12 meses	Nov. '97
<b>Total</b>	<b>480</b>		

Los nuevos proyectos de generación representan un aumento de 18% en la potencia instalada del Sistema Interconectado Centro Norte a Mayo 1994 (2,648 Mw) lo que contribuirá a tener una cobertura de la demanda eléctrica en las zonas norte y centro del país en el mediano plazo.

- c) El tamaño de ETEVENSA y EGENOR como producto de sus compromisos de inversión las convierte en generadoras de rango medio, entre los 400 y 500 Mw, lo cual las hace competitivas en el Sistema Centro Norte;
- d) La privatización ha incorporado en el sector eléctrico del Perú a compañías con sólida posición financiera, lo que garantiza las futuras inversiones en plantas nuevas de generación o ampliación de las existentes. Esto contribuirá a tener una base de infraestructura eléctrica sólida para el desarrollo económico sostenido del país en el mediano y largo plazo; y
- e) La venta futura de las acciones que aún mantiene el estado en las empresas privatizadas tendrá mejores perspectivas en volumen y valores de venta, debido a que por lo general un operador internacional de prestigio le agrega valor a la compañía en el tiempo, lo que permite maximizar una colocación masiva de acciones.

## 6) Costo de la Privatización

Considerando los gastos desde 1992 hasta Junio de 1997, el costo de la privatización, medido en los desembolsos realizados es de aproximadamente 5.5 millones de U.S. Dólares, siendo el gasto en servicios de consultoría externa el 65 % de este valor o sea US\$3.6 millones y el gasto local, la diferencia, aproximadamente US\$1.9 millones.

Para la ejecución del gasto se utilizaron las fuentes de ELECTROPERU y de FOPRI, esta última constituida por el TAL (Technical Assistance Loan) y Aportes de Empresas.

El gasto de la privatización parcial de ELECTROPERU representa cerca del 1% de la suma de los valores obtenidos en las ventas y los compromisos de inversión concertados.

## **7) Mantaro**

En el transcurso del proceso de privatización de ELECTROPERU, se han analizado diversas opciones para la privatización del Complejo Mantaro, ellas incluían desde una venta de una mayoría de acciones a un operador internacional hasta la venta de la mayoría de acciones en una oferta pública, pasando por diversas alternativas intermedias. Dadas las implicancias sociales y políticas de este proceso, hasta junio 1997 no existía una decisión definitiva del gobierno sobre esta privatización.