



Nº caso: 01-08

Octubre 2008

CODENSA HOGAR: INTEGRANDO SOLUCIONES GLOBALES

" Aquí hay una oportunidad, pero todavía no es del todo comprendida... Esto va de imaginar un mundo diferente. Si no podemos imaginarnos un mundo diferente, no podemos crearlo"- Profesor C.K. Prahalad- Lider Mundial en estrategia corporativa y autor de "La fortuna en la base de la pirámide" (2004).

Las siguientes páginas describen el caso escrito por Juliana Mutis Marín, en colaboración con Miguel Ángel Rodríguez, y con el apoyo del Laboratorio Base de la Pirámide de la Universidad de Pompeu Fabra. Última edición: 22 de Octubre de 2008.

Derechos Reservados © 2008 por Laboratorio Base de la Pirámide (Escuela Superior de Comercio Internacional, ESCI – Universidad Pompeu Fabra). El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por ningún medio –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos. Para solicitar copias de este documento comunicarse a: laboratorio@basedelapiramide.net

CODENSA HOGAR: INTEGRANDO SOLUCIONES GLOBALES*

Desde que inició sus operaciones allí, Codensa, compañía distribuidora energética de ENDESA, se enfrentó a determinados desafíos dentro de su intento de crear un negocio eficiente y sostenible en el complejo mercado Colombiano. Específicamente, estos desafíos incluían la regulación de las compañías energéticas en el mercado, la electrificación de barrios ilegales y las percepciones negativas sobre las empresas de servicios públicos. Por entonces, no se les había ocurrido aún a los gestores de Codensa que un mecanismo innovador para afrontar dichos desafíos podía encontrarse fuera de su línea de negocio. Con la creación de Codensa Hogar, el equipo probó que la compañía podía impulsar sus propias capacidades, al igual que las de sus socios, mientras que al mismo tiempo podían mejorar su desempeño empresarial mediante la provisión de soluciones integrales que fueran más allá de la energía. A medida que David Felipe Acosta, Gestor Comercial de Codensa y Carlos Torres, Director de la División Codensa Hogar, reflexionaron sobre esta experiencia a finales de 2008, explicaron que este nuevo modelo de negocio había demostrado ser una fuente de flexibilidad y dinamismo, características no siempre asociadas con la industria.

No obstante, el rápido y continuo crecimiento de Codensa Hogar había llevado a la empresa a reflexionar sobre su futuro. Esta unidad de negocio, que había creado valor a la compañía, sus accionistas y grupos de interés, podía, por contra, limitar los planes de expansión de Endesa. A medida que Codensa Hogar continuaba creciendo, David Felipe Acosta y Carlos Torres tendrían que tomar la decisión de si ese crecimiento podía ser alcanzado sin comprometer el plan estratégico de Endesa en Colombia (ver Anexos 1, 2 y 3 para datos financieros básicos de Codensa y Codensa Hogar).

1* Este caso fue redactado por Juliana Mutis Marín, en colaboración con Miguel Ángel Rodríguez y el apoyo del Laboratorio Base de Pirámide de la Universidad Pompeu Fabra. Última edición: 22 de Octubre de 2008.

1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

Endesa

Endesa es la mayor compañía eléctrica de España y la mayor multinacional energética privada en Latinoamérica. Con el 21% de los activos de la compañía consolidados en Latinoamérica y 1.657 de sus empleados localizados en Colombia, las operaciones de Endesa en este país comprenden una proporción significativa del negocio de la compañía en Latinoamérica. Las dos compañías colombianas de Endesa, Emgesa y Betania se fusionaron en 2007 para formar el mayor generador del país, con una capacidad total de 2.829 MW. Al final de año, Endesa adquirió una participación en esta compañía del 48,48%. Endesa también adquirió un 48,48% de control en Codensa, que distribuye electricidad a 2,2 millones de clientes. El socio de Endesa tanto en Codensa como en Emgesa es la Empresa Eléctrica de Bogotá (EEB), una gran empresa pública de servicios perteneciente a la ciudad de Bogotá, que controla el 51,52% de ambas compañías.

Parte de la Estrategia de Endesa para el periodo 2005-2009 era maximizar la potencial rentabilidad del negocio eléctrico en Latinoamérica mediante:

- El impulso del crecimiento de los mercados donde está presente sin adquirir nuevas compañías.
- El avance del plan de fortalecimiento financiero.

Además de ejecutar su línea de negocio existente, Endesa tenía que introducir los criterios relacionados por un desarrollo sostenible, como resultado de los Siete Compromisos con el Desarrollo Sostenible que la compañía había adoptado (ver Anexo 4). Estas directrices estaban enmarcadas dentro de la sostenibilidad desde la dimensión económica, social y ambiental de la compañía y eran consistentes con el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional dirigida a animar a las empresas, organizaciones internacionales, organizaciones sociales y otras entidades a alcanzar un compromiso para incorporar, adoptar, apoyar y promover diez principios básicos universales relacionados con el respeto a los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción y el soborno. Endesa se adhirió al Pacto Mundial en Marzo de 2002 y, considerándolo como un instrumento aliado con los valores y prácticas de Endesa en responsabilidad corporativa y sostenibilidad, la compañía extendió su compromiso con dichos principios a todas sus filiales de forma individual en Europa y Latinoamérica, asegurando así un cumplimiento global más efectivo.

Como parte de la interpretación de su función de liderazgo en la aplicación de los principios del Pacto Mundial, la compañía y sus filiales asumieron un proceso conjunto de reflexión en el significado específico que tenían los principios para Endesa, sus implicaciones y las herramientas disponibles para implementarlos. Este proceso culminó con la preparación de la "Guía para el Desarrollo e Implementación de los Principios del Pacto Mundial en Endesa y sus Filiales"- una "hoja de ruta" para facilitar y promover la comprensión, adhesión, conformidad e información en los principios del Pacto Mundial en el Grupo y sus Filiales.

Codensa

Codensa es la mayor compañía de distribución energética en Colombia, dando servicio a 2,2 millones de clientes. Está controlada por Endesa, la mayor empresa de servicios eléctricos en España, que, en 1997, tomó el control de Codensa y también de Emgesa, que representa el 21% de la capacidad de generación eléctrica en Colombia. En Octubre de 2007, cumplió 10 años en el mercado colombiano, donde Codensa distribuyó y comercializó energía en Bogotá (capital de Colombia) y en 90 municipios cercanos en el distrito de

Cundinamarca.

Más del 88% de los clientes de Codensa son hogares, de los cuales el 85% pertenecen a los estratos socio-económicos de población 1, 2 y 3¹. Por consiguiente, los grupos de población de bajos ingresos abarcan la mayor cuota en términos de volumen y de valor.

Dado el amplio alcance de la compañía, algunas de sus principales capacidades están basadas en el gran número de transacciones que ejecuta. De hecho, la compañía lleva a cabo 90.000 operaciones por año aproximadamente, emitiendo 2,2 millones de facturas al mes y acumulando grandes cantidades de información sobre sus clientes. En consecuencia, Codensa tiene a menudo una estrecha relación con sus clientes y facilidad de acceso a ellos.

Cuando Endesa compró Codensa, las pérdidas energéticas representaban casi una cuarta parte del total de la energía producida. A finales de 2008, éstas eran menores del 9%. La pérdida de energía puede deberse a diversos factores, que pueden ir desde el robo hasta la mala gestión de las infraestructuras. Para reducir dichas pérdidas, la compañía registró 300.000 nuevos clientes mediante la electrificación de hogares que, previamente, habían sido conectados ilegalmente a la red de suministro, y eliminaron intermediarios políticos. Estas medidas permitieron a Codensa acercarse a los mercados de bajos ingresos.

No obstante, como la actual legislación colombiana establece límites en la cuota de mercado de un 25% en compañías del sector de distribución energética, la participación en el mercado del 21,4% por parte de Codensa sugeriría que el continuo éxito en el mercado energético probablemente no sería un factor de crecimiento a largo plazo para la compañía.

¹ La clasificación del gobierno de Colombia empleada para medir el grado de pobreza de su población se basa en lo que se denomina "estrato socio económico". Los ingresos o las medidas del gasto no son indicadores de pobreza considerados por sí solos porque gran parte de la economía colombiana está sumergida. Por lo tanto, se tiene en cuenta las características del hogar y su localización. Los gastos anuales estimados por hogar en estos 3 estratos están entre 250 US\$ y 450 US\$. Todos reciben distintos tipos de subsidios, incluyendo energía.

Para seguir creciendo, tal y como el Gestor Comercial David Felipe Acosta explicó, la compañía decidió desarrollar una estrategia que pudiese realizar un negocio energético viable y sostenible.

Como resultado de ello se creó **Codensa Hogar**. Esta iniciativa se beneficiaba de la masa crítica de clientes de Codensa, que ya conocían relativamente bien a la compañía. Los gestores de Codensa percibieron que la mayoría de sus clientes no tenían electrodomésticos y necesitaban realizar mejoras en sus hogares. Mediante la oferta de créditos para estimular la propiedad, los ingresos fijos aumentarían y ,por tanto, también la fidelidad de sus clientes. Codensa ofrecía préstamos a los clientes para permitirles comprar electrodomésticos (después, la cartera de productos ofrecidos serían ampliados, incluyendo bienes para el hogar, productos para mejorar la infraestructura del hogar, y seguros) mientras que permitía a los clientes devolver dichos préstamos a través de sus facturas de la electricidad. El interés del préstamo se fijaba según el interés medio en Colombia. Codensa también firmó acuerdos con minoristas para ofrecer productos dirigidos a sus clientes.

Codensa Hogar representaba un nuevo modelo de negocio en el mercado, porque no estaba basado en la banca, venta al por menor o suministro de servicios públicos. Con sus socios, Codensa Hogar era capaz de proporcionar una solución que ninguno de sus socios hubiese podido ofrecer solo y donde el sector financiero no se había introducido aún.

2. CODENSA HOGAR

Codensa Hogar tiene tres líneas de negocio: (i) acceso al crédito para productos eléctricos para el hogar; (ii) acceso al crédito para mejoras en las casa – incluyendo todos los tipos de reformas reestructurales, auto-construcción,

y (iii) acceso a seguros. Las principales características de cada línea de negocio se desarrollan a continuación. Las dos primeras son, hasta ahora, las que mayor impacto han tenido en los mercados de renta baja.

Crédito para electrodomésticos

A través de su crédito de electrodomésticos Codensa Hogar financia más de 90 marcas de electrodomésticos dentro de una red de trabajo de 18 socios minoristas. Esta línea de crédito es la mayor fuente de ingresos de crédito, con un total de ingresos de 91.178 millones COP\$ a Diciembre de 2007 y representa el 73,53% del total de ingresos de Codensa Hogar. Un desafío específico para la unidad, tal y como indicó Carlos Torres, será impulsar las capacidades desarrolladas y replicar el modelo en grandes mercados.

Crédito para mejoras en el hogar

Esta línea puede ser utilizada para financiar compras de todo tipo de productos del hogar, tales como reformas estructurales, auto-construcción y mejoras de la casa. Los receptores de esta línea de crédito tienen acceso a 18 socios minoristas, múltiples marcas especializadas y diversas ferreterías y almacenes. Habiendo alcanzado ventas por 140.000 millones COP\$ e ingresos por 28.324 millones COP\$ para Diciembre de 2007, representaba el 22,84% del total de ingresos de Codensa Hogar. Un desafío clave para la compañía, como explicó Andrés Novella, gestor del créditos para mejoras en el hogar, ha sido reunir a múltiples y dispersas ferreterías. Él también señaló la necesidad de diferenciar esta línea de crédito del crédito para electrodomésticos.

Seguros

Codensa Hogar ofrece los siguientes tipos de seguros: hogar, vida, accidentes personales, gastos funerarios y negocios. Los servicios de seguros son ofrecidos a través de la compañía aseguradora Mapfre.

El precio medio para el seguro es de 5.000 COP\$. Con el coste de facturación representando aproximadamente un tercio del coste de las primas de los seguros de la compañía, Codensa Hogar ha sido capaz de impulsar el canal de facturación y recaudación para eliminar este coste, y ha utilizado los ahorros para un descuento en la prima.

David Rodriguez, gestor de seguros y publicaciones, resaltó algunas características diferenciales: estos seguros han permitido que las necesidades estén cubiertas en caso de imprevistos, circunstancias financieras adversas, sin poner en peligro los ingresos y el consumo básico. Además, conllevan un bajo riesgo de intermediación y elevados márgenes de comercialización, además de haber sido integrados verticalmente (sin intermediarios).

Los resultados de esta línea de negocio:

- * Para Diciembre de 2007 los ingresos habían alcanzado 2.804 millones COP\$.
- * Representaba el 2,26% del total de ingresos de Codensa Hogar.
- * Más de 250.000 clientes tenían seguros de vida, hogar y accidentes personales.
- * El 88% de ellos pertenecían a estratos socio-económicos 1,2 o 3.
- * El 89% de los seguros en vigor tenía cobertura familiar.
- * Se habían pagado más de 23.000 millones COP\$ en compensaciones y servicios.

David Rodríguez también añadió algunos desafíos particulares para los seguros como alcanzar el potencial de mercado, desde el 80% de los clientes residenciales que estaban en estratos socioeconómicos 1,2 y 3, e ir a segmentaciones de mercado más profundas, lo que significaba ir a varios grupos de clientes con diferentes necesidades.

Suscripciones y publicaciones

Los servicios de suscripciones y publicaciones ofrecen a los clientes un sencillo acceso a la información y entretenimiento (periódicos y revistas). Las características de esta línea de negocio, de acuerdo con David Rodríguez, son:

- * Bajo riesgo de intermediación
- * Elevados márgenes de comercialización.
- * Baja competencia.

Algunos resultados específicos de la suscripciones y publicaciones incluyen:

- * Para Diciembre de 2007, habían alcanzado un ingreso de 1.698 millones de COP\$, representando el 1,37% del total de ingresos de Codensa Hogar.
- * 75.000 clientes tenían acceso a la información y cultura.
- * El 63% de ellos pertenecía a los estratos 1,2 o 3.

La raíz del éxito de Codensa Hogar reside en el negocio existente de Codensa y sus relaciones con los clientes. Un factor clave del éxito para Codensa ha sido la disciplina de mercado. Fomentando un ambiente disciplinado entre los clientes a través del plan de pago regular y mensual, la compañía ha alcanzado una reputación de empresa "próspera". Como resultado, Codensa Hogar puede confiar en este canal de negocio para asumir mayor riesgo ofreciendo créditos. Inicialmente, algunos gestores pensaron que, si el canal de negocio de Codensa

9

era tan valioso, éste debería ser externalizado, más que implicarse directamente en un negocio tan complejo. Sin embargo, Carlos Torres, Director de la División de Codensa Hogar, expuso que sería una solución simple que no aprovechaba las principales ventajas de las capacidades de negocio y del potencial de equipo: “Nosotros queríamos innovar y gestionar la innovación”.

- **El Modelo de Negocio**

Cada línea de negocio que forma parte de Codensa Hogar es un valioso, integrado y completo sistema para asegurar la permanencia de los clientes en la compañía. Los principales elementos del modelo de negocio son lo que siguen:

1. La asociación con un número amplio de minoristas, permitiendo así proporcionar a los clientes diferentes alternativas. Hasta 18 minoristas han llegado a acuerdos con Codensa, ofreciendo hasta 90 marcas diferentes a sus clientes.
2. El aprovechamiento de las capacidades de Codensa y el contacto continuo con clientes.
3. La oferta de un acceso sencillo y rápido al crédito. Esto, permite a Codensa llegar al mayor número de clientes posible. Para conseguir el crédito, los clientes simplemente tienen que completar un impreso de solicitud muy simple en cualquiera de los 625 puntos que comprende la red de la marca Codensa Hogar y establecimientos asociados, sin tener que aportar ningún tipo de aval. En solo dos días, los clientes son informados sobre su solicitud de crédito. La facturación y el pago son también sencillos, ya que están integrados en la factura eléctrica del cliente. La factura puede pagarse a través de cualquiera de los 4.200 puntos de pago. En caso de los servicios de seguros,

10

el proceso difiere en que los clientes tiene que hacerlo a través de un centro de llamadas.

4. Ser lo más inclusivo posible. Se ha hecho evidente para el equipo de Codensa Hogar que, para alcanzar sus objetivos, tiene que ser lo más incluyente posible, manteniendo el riesgo bajo control y teniendo en cuenta que el crédito se extiende a población muy vulnerable. Los ejecutivos de Codensa Hogar entienden que los requisitos del banco para aprobar créditos pueden ser muy restrictivos y que la compañía tiene que orientarse a tener un periodo de expansión muy rápido para evitar imitaciones. Como resultado, se ha desarrollado un sistema de evaluación crediticia único, que es más competitivo y rápido que el de los bancos. Como consecuencia, el 75% de las solicitudes han sido aprobadas. La cantidad de crédito otorgado es cuatro veces el salario mínimo (1.846.000 COP\$) y debe ser devuelto en 48 meses. En la práctica, los clientes sólo utilizan el 52% del crédito y lo devuelven a los 22 meses.

5. Hacer las cosas simples. La simplicidad ha sido clave en el proceso para asegurar un crecimiento rápido. Como Carlos Torres dijo, "estábamos asombrados de que estábamos haciendo lo mismo que los bancos pero más barato, lo que nos permitía introducirnos en mercados de bajos ingresos". Los gestores de Codensa Hogar son conscientes de que los índices de competitividad no son los únicos puntos importantes para vender, ofrecer soluciones integradas de forma sencilla también es importante. En el caso de Codensa Hogar, simplicidad significa: exhaustiva gestión del riesgo, mantener la fortaleza en el mercado y hacer las cosas bien mientras se mantiene bajo el coste.

6. Externalización de las operaciones no estratégicas para facilitar el crecimiento elevado. Por ejemplo, los gestores de Codensa Hogar han subcontratado el proceso de aprobación de crédito a una maquila de créditos.

7. El incremento de la fidelidad del cliente y la obtención de valor para la marca Codensa.
8. El control de la cadena de valor.

- **El cliente**

Un total del 87% de los usuarios del programa pertenecen al estrato de población 1,2 o 3. En un país donde solo el 20% de la población tiene cuentas bancarias, el 60% de los clientes de Codensa Hogar no lo tienen. Más de la tercera parte (35%) de clientes gana menos de 500.000 COP\$ al mes y el 65% gana menos de dos salarios mínimos.

Tal y como los gestores de Codensa Hogar han expuesto, la percepción de su servicio por parte de los clientes puede resumirse en tres puntos:

1. Son capaces de adquirir marcas de elevada calidad con garantías a precios menores. Antes, acudirían al mercado informal y obtendrían crédito con elevados intereses.
2. Están entusiasmados con los servicios de Codensa Hogar y confían en ellos.
3. Consideran el sistema de transacción simple, eficiente, de acceso sencillo y más barato que otros servicios financieros.

- **La competencia**

David Felipe Acosta define Codensa Hogar como un modelo integrador que permite el acceso a la industria incluyendo a varios socios (minoristas, establecimientos especializados y ferreterías). En el catálogo promocional mensual que Codensa envía a sus clientes, minoristas y marcas, no hay ninguna señal de exclusión. De acuerdo con Carlos Torres, estas relaciones son

gestionadas con total transparencia. Las campañas promocionales son aprobadas y financiadas por todos los socios. Para ellos esta “libre” competencia no es un problema, porque ir juntos a través de Codensa Hogar significa que son capaces de superar paradigmas y alcanzar un nuevo mercado.

Debido al impresionante crecimiento de Codensa Hogar, y el volumen de clientes que participan en el programa, se ha empezado a compartir información de clientes con otras instituciones crediticias, por lo tanto, ayuda a los clientes a construir una historia crediticia. Como resultado de haber establecido una historia crediticia con Codensa Hogar, los clientes pueden ahora solicitar a los bancos otro tipo de créditos. La competencia no es una preocupación para Codensa Hogar, ya que su sistema y canal de negocio se adaptan mejor para operar eficientemente en mercados de bajos ingresos. Sin embargo, de acuerdo con Maria Angélica Arbelaez, investigadora de Fedesarrollo², organización que ha evaluado el impacto social de Codensa Hogar, “si las personas empezaron teniendo crédito con Codensa Hogar y otros bancos, en el caso de una crisis económica, deberían estar alerta para recuperar primero su propio crédito (el decrecimiento de la economía mundial en 2008 afectaba principalmente al consumo) y diversificar más las líneas de crédito”.

La tarjeta de crédito de Codensa Hogar está restringida a determinados productos, al contrario de otras tarjetas entregadas por los bancos. Pero Carlos Torres no está preocupado por ello, ya que considera que Codensa Hogar tiene una ventaja competitiva y aporta mayor valor que los bancos.

Los minoristas también tienen sus propias tarjetas de crédito. De acuerdo con Cesar Vargas, que es el responsable de las investigaciones de mercado en

² Fedesarrollo es un comité de expertos sin fines lucrativos que realiza investigaciones técnicas fiables e independientes para la mejora de las políticas sociales y económicas de Colombia.

Codensa Hogar: "Nuestro canal operativo es fuerte y nuestra penetración en el mercado es extensa" Carlos Torres añadió que el 60% de los costes de transformación asociados con la concesión de crédito son absorbidos por las operaciones actuales de Codensa, que, en sus mismas palabras le hacen "más competitivo".

- **Sus socios**

Compañías como Sony, minoristas como Alkosto y CRC – maquila de crédito – están contentos con los resultados que el programa ha demostrado desde su adhesión a Codensa Hogar. De acuerdo con Walter Forero, Gestor de Sony en Colombia, Codensa Hogar ha eliminado tópicos aprovechándose de las capacidades de su línea de negocio y sus activos para proveer soluciones integrales, en alianza con sus aliados estratégicos. Carlos Torres explicó: "Hemos creado nuevas oportunidades de negocio, recogiendo de forma conjunta las necesidades e intereses de nuestros socios y clientes".

Para Luis Alberto Yepes, gestor de Alkosto, Codensa Hogar es un canal indiscutible a través del cual pueden acceder a mercados de bajos ingresos. Como Carlos Torres explicó, "Conocemos muy bien a nuestros clientes, sus hábitos de consumo, el número de personas por hogar, sus actividades económicas, etc., y tenemos un contacto continuo con ellos (en la lectura del contador, emisión de facturas y recepción del pago). Esta información nos permite conocer mejor a la población de bajos ingresos, que aquella que previamente existía entre nuestros socios".

Según Carlos Torres, el caso de Alkosto aporta un ejemplo de creación de valor para socios. Para Luis Alberto Yepes la asociación ha producido más que un crecimiento económico. Alkosto ha sido capaz de clasificar a su clientes y están dispuestos a abrir nuevas líneas de créditos para un mayor número de productos con Codensa Hogar, de acuerdo a las necesidades específicas de los

grupos de clientes. Desde que Codensa Hogar fue lanzado, los ingresos han crecido un 30% anualmente.

Sony ha experimentado un crecimiento del 7% en ventas y una presencia más cercana en los mercados de bajos ingresos desde su adhesión al programa, incluso aunque sus productos han sido dirigidos a grupos de mayores ingresos.

CRC ha desarrollado nuevas capacidades desde que forma parte de Codensa Hogar. La evaluación de créditos para mercados de bajos ingresos ha afectado a los procedimientos usuales para la aprobación de créditos y la evaluación del riesgo. La compañía, incluso, ha mejorado su entendimiento sobre la capacidad financiera de este grupo poblacional. Como el negocio se ha incrementado, CRC ha desarrollado un nuevo software para el crédito de Codensa Hogar que ha sido valioso para otros negocios. Desde que la compañía empezó con Codensa Hogar, ésta ha crecido de 3 empleados a 175, y un 30% de sus beneficios provienen de esta asociación. Actualmente, la compañía ha planificado abrir una oficina nueva en Perú para participar en un proyecto similar con Edelnor (una compañía energética de Endesa).

La administración de Codensa Hogar ha resaltado algunas mejoras en comercio: los precios de los electrodomésticos se han reducido y las ventas ilegales han caído un 95%.

3. RESULTADOS

Para evaluar el desempeño de Codensa Hogar y medir los impactos cualitativos y cuantitativos, es importante distinguir dos áreas de desempeño diferentes. David Felipe Acosta tiene una elevada conciencia de la interacción entre el valor social y de negocio generados por Codensa Hogar.

- **Desempeño empresarial**

Los **anexos 5 y 6** aportan un mayor detalle sobre el rendimiento de Codensa Hogar.

De acuerdo con David Felipe Acosta, Codensa Hogar contribuye a la sostenibilidad de la actividad empresarial energética de Codensa: “Codensa Hogar genera beneficios intangibles a las comunidades. Haciendo esto, la presión contra el regulador y los gobiernos locales se reduce. Por consiguiente, los reguladores empiezan a trabajar en términos económicos y de la base de mercado, en lugar de intereses políticos. Este es el área en la que queremos trabajar”.

Él añadió que “ la percepción de coste y beneficio en los servicios energéticos ha sido siempre negativa, ya que las personas piensan que pagan más que lo que valen los servicios. Codensa Hogar ha mejorado su percepción y, por lo tanto, ha mejorado la visión de la comunidad hacia los servicios energéticos, retirándolo de la categoría de los servicios públicos”.

Codensa Hogar se ha integrado dentro de las operaciones de Codensa. Como resultado de ello, Codensa ha alcanzado un record en rendimiento de crédito de cada cliente. Todos los gestores involucrados están de acuerdo en que la compañía se ha vuelto más innovadora y esta cultura de innovación ha motivado a los empleados.

Como los accionistas están especialmente preocupados por la volatilidad de las utilities puras, Codensa Hogar ha desarrollado un sistema de gestión del riesgo, que incluye un mayor número de informes, indicadores de desempeño, y una gran probabilidad de recuperación de los créditos no pagados.

Para mejorar los resultados y calmar a los accionistas sobre el riesgo de las operaciones, se ha introducido una pequeña tasa mensual (4.650 COP\$)

durante el tiempo de pago del crédito por el cliente.

Además, Codensa Hogar obtiene ingresos de comisiones aportadas por los socios para la financiación de sus establecimientos. Respecto a los seguros, esta comisión es un porcentaje de las primas obtenidas.

- **Desempeño social**

Codensa Hogar contrató los servicios de Fedesarrollo para evaluar el impacto social de la compañía, y su estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- Codensa Hogar alcanzaba a personas con escasos recursos y activos, caracterizada por la inestabilidad de sus ingresos.
- El impacto social de Codensa fue positivo debido a que mejoraba la calidad de vida y el bienestar social, reduciendo así la pobreza y vulnerabilidad. Un ejemplo típico es el de un cliente que no tenía una lavadora o un ordenador y después de su compra podía pasar más tiempo con sus hijos e incrementar sus ingresos. Codensa Hogar daba acceso a recursos y, al mismo tiempo, permitía a la población de bajos ingresos abrir cuentas bancarias. Además esta población ha conseguido el acceso a seguros y productos duraderos que mejoraban sus hogares, reducía su vulnerabilidad en caso de crisis económica (evitando recurrir a medidas como la retirada de sus hijos del colegio para reducir gastos) y dar más valor a sus activos.
- El 48% de los receptores de crédito fueron mujeres, implicando ello una alta inclusión de un género vulnerable.
- Codensa Hogar hacía un único estudio de crédito para el primer crédito aprobado así que no podía actualizar la información de deuda de sus

clientes si su situación económica había cambiado o si habían recibido varios créditos de diferentes instituciones, una situación que podría llevar consigo un sobre-endeudamiento, ya que más personas podían alcanzar un crédito con otras instituciones. Sin embargo esta preocupación había sido mitigada por la intervención de las instituciones de control de crédito.

4. OTROS RESULTADOS

- Desde 2001 Codensa Hogar ha financiado cerca de 750.000 clientes.
- La facturación del primer año (créditos colocados) fue de 9.000 millones de pesos. Para Julio de 2008 la facturación ha crecido hasta 671.269.000 millones de pesos. Ver el Anexo 7 para información más detallada sobre crecimiento de negocio.
- En 2006, los servicios no energéticos representaban cerca del 9% del total de los ingresos de operación. En 2008, eran el 6,05% del total de los ingresos de operación. (En 2008 hubo un ligero descenso del consumo nacional).
- En 2006, los ingresos de operación de los servicios energéticos se incrementaron en un 7,1%. Los ingresos de operación procedentes de servicios no energéticos (como servicios financieros) aumentaron un 7,5% en el mismo periodo.
- El 32% de clientes dijeron que el crédito de Codensa Hogar les aportó facilidades para créditos adicionales, y el 72% obtuvo una buena referencia crediticia de Codensa Hogar.

- El consumo energético aumentó un 4,7% en cada hogar con los préstamos en vigor.
- Codensa Hogar se convirtió en la tercera compañía con mayor número de tarjetas de crédito operando en el mercado.
- Se concedió el préstamo al 74% de los clientes que lo solicitaron.
- Aunque Codensa no tiene permitido interrumpir el servicio eléctrico en aquellos clientes que no devuelven el préstamo (y esto está escrito en cada factura), sólo el 5% de los prestatarios no abonaron el pago (el plazo máximo de pago era de 90 días).

5. PERSPECTIVAS

¿Puede Codensa Hogar continuar con el mismo modelo de negocio? Esta fue la cuestión que los gestores de Codensa estaban afrontando. David Felipe Acosta sentía que el programa aportaba ventajas competitivas que podían ser de utilidad para Codensa, a la vez que importantes experiencias de aprendizaje, factores a tener en cuenta para decisiones futuras de negocio.

En opinión de los gestores de Codensa Hogar, su experiencia aporta una nueva percepción pública para la línea de negocio de Codensa. Ya no está catalogada como un servicio público, sino como una entidad del sector privado, que proporciona un servicio básico. Por consecuencia, la compañía adquiere eficiencia mientras que la innovación se transfiere a otras divisiones. Las divisiones de Marketing, Finanzas y Comercial sienten que Codensa Hogar les ha inspirado a ser innovadores y a adoptar una aproximación emprendedora. Luis Larumbe, Gestor de Codensa Finanzas, cree que este negocio ha permitido a Endesa incrementar el área de negocio, además del entendimiento sobre el

riesgo. De hecho, Codensa Hogar ha mejorado mucho en la gestión del riesgo. También añadió que, la gestión exhaustiva del riesgo requerida para Codensa Hogar, ha permitido al conjunto de la compañía desarrollar algunos mecanismos de detección y defensa. Los gestores de Marketing pensaban que aprender a gestionar y dirigir un mercado heterogéneo mediante la clasificación de sus clientes, les había aportado una competencia valiosa. Antes de Codensa Hogar, Codensa no tenía conocimiento alguno sobre mercados de bajos ingresos. De hecho, la crisis colombiana de 1999 había revelado la importancia de gestionar cada segmento poblacional de forma diferente.

Codensa Hogar ha sido un éxito clamoroso. Sin embargo, David Felipe Acosta y Carlos Torres buscan una mayor diversidad, un aumento de la participación en mercados, y alcanzar una mayor inclusión en mercados de bajos ingresos. Hasta entonces, habían demostrado a los accionistas que la participación en mercados de bajos ingresos era beneficiosa y que el riesgo asociado era gestionable. Sin embargo, eran conscientes que depender únicamente de los créditos de consumo a una población vulnerable conllevaba mucho riesgo y era limitado en alcance, ya que de hecho sus clientes estaban accediendo a créditos más amplios.

Codensa Hogar ha evaluado varios tipos de créditos, tales como de hogar, educación o de alimentos en caso de una crisis económica. Sin embargo, cualquiera de ellos requeriría un modelo más complejo y asociaciones estratégicas. Teniendo esto en cuenta, ¿qué otras líneas de créditos deberían estar abiertas? ¿Cómo debería estar estructurado el modelo de negocio?

Aunque tenían una elevada cuota de mercado sus planes eran ambiciosos. Para incrementar dicha cuota de mercado tendrían que diversificar las líneas de crédito, y profundizar en la población de bajos ingresos, incluyendo áreas rurales en Cundinamarca, donde los socios minoristas no tenían una fuerte

presencia. Profundizar en la población de bajos ingresos implicaría conceder micro-créditos a empresas informales, lo cual implica un gran desafío, porque el sistema de gestión del riesgo tendría que ser diferente. La concesión de estos micro-creditos permitiría incrementar la productividad de la población y alcanzar con mayor intensidad los mercados de bajos ingresos. Acudir a áreas geográficas lejanas en Cundinamarca requeriría negociaciones con socios más pequeños, dispersos y variados.

Todas estas ideas resultan apasionantes y ambiciosas pero es importante no perder de vista la línea de negocio de Codensa y sus planes de expansión.

De acuerdo con Lucio Rubio, el Director General de Endesa Colombia,: "Codensa Hogar ha experimentado un crecimiento exponencial, así que ahora tenemos que evaluar como continuar con ello. Los créditos que estamos concediendo a nuestros clientes se reflejan en el balance general de Codensa. Si la compañía decide meterse en un plan de expansión de distribución eléctrica, los créditos de Codensa Hogar competirían con otras fuentes de crédito y la compañía necesitaría cumplir sus planes. Actualmente, estamos llegando al punto de que no seremos capaces de tener más de un millón de dólares en el balance general de Codensa para financiar todos estos proyectos".

Si Codensa Hogar tuviese que ser retirada de Codensa, ¿donde debería irse? ¿Con quién debería asociarse? ¿Deberían continuar con el mismo modelo de negocio? Algunos asesores sugirieron que Codensa Hogar debería asociarse con una institución financiera; otra solución era una asociación con solo un minorista. De acuerdo a estas valoraciones David Felipe Acosta quiso renombrar el concepto, la misión y los objetivos de Codensa Hogar. Él consideraba que dejar Codensa Hogar bajo el cargo de una institución financiera podría conllevar restricciones bancarias y procedimientos complejos, pero serían capaces de transmitir el control financiero y de riesgo a una organización más apropiada sin



comprometer los planes de Endesa. La asociación con un único minorista limitaría el ámbito de acción y el alcance del proyecto.

Como de costumbre, Acosta había llegado a su oficina pronto por la mañana. Era tiempo de relajarse y disfrutar de una taza de café antes de que el teléfono empezase a sonar. ¿Qué debería hacer Codensa Hogar? ¿Cómo podría continuar creciendo sin afectar a los planes de Endesa? ¿Cómo debería ser el nuevo modelo de negocio? ¿Cómo podrían ser impulsadas las capacidades existentes? David Felipe Acosta consideró que deberían tener cuidado para no perder de vista la oportunidad de incrementar el impacto de Codensa Hogar.

Anexo 1. Datos Financieros de Codensa Hogar (Cifras en millones de pesos Colombianos).

		Rendimiento mensual (acumulado)					
Declaración de Ingresos	2008						
		January	February	March	April	May	June
Ingresos financieros (interés)	138.202	\$ 10.541	\$ 22.939	\$ 35.421	\$ 48.177	\$ 60.920	\$ 73.703
Ingresos por comisiones	10.220	\$ 781	\$ 1.541	\$ 2.266	\$ 3.087	\$ 4.060	\$ 5.083
Ingresos por tarifas mensuales	16.660	\$ 590	\$ 1.737	\$ 3.021	\$ 4.434	\$ 5.934	\$ 7.522
Ingresos Brutos	165.082	\$ 11.912	\$ 26.217	\$ 40.708	\$ 55.699	\$ 70.914	\$ 86.308
Gastos Financieros							
Costes financieros	75.632	\$ 6.169	\$ 12.535	\$ 19.054	\$ 25.276	\$ 31.497	\$ 37.786
Costes Directos							
Gestión de Crédito		\$ 1.090	\$ 2.132	\$ 3.340	\$ 4.087	\$ 4.749	\$ 5.358
Gestión de Ventas		\$ 608	\$ 1.313	\$ 1.593	\$ 2.528	\$ 3.192	\$ 4.012
Servicio al Cliente		\$ 395	\$ 993	\$ 1.759	\$ 2.279	\$ 3.055	\$ 3.668
Personales y otros		\$ 215	\$ 386	\$ 680	\$ 989	\$ 1.296	\$ 1.576
Costes directos totales	29.432	\$ 2.308	\$ 4.824	\$ 7.373	\$ 9.882	\$ 12.292	\$ 14.614
CONTRIBUCIÓN NETA		\$ 3.435	\$ 8.858	\$ 14.280	\$ 20.541	\$ 27.126	\$ 33.909
Coste de Adm & Serv. Generales	4.586	\$ 440	\$ 838	\$ 1.078	\$ 1.552	\$ 2.030	\$ 2.456
EBITDA		\$ 2.995	\$ 8.020	\$ 13.203	\$ 18.989	\$ 25.095	\$ 31.452
Provisiones	21.780	\$ 2.895	\$ 5.790	\$ 9.131	\$ 7.301	\$ 9.687	\$ 11.795
Resultados financieros		\$ 301	\$ 611	\$ 928	\$ 1.191	\$ 1.462	\$ 1.734
RESULTADOS BRUTOS	33.652	\$ 401	\$ 2.841	\$ 5.000	\$ 12.878	\$ 16.870	\$ 21.391
Impuestos	11.105	\$ 132	\$ 937	\$ 1.650	\$ 4.250	\$ 5.567	\$ 7.059
INGRESOS NETOS	22.547	\$ 269	\$ 1.903	\$ 3.350	\$ 8.628	\$ 11.303	\$ 14.332
% Margen neto	13,66%	2,3%	7,3%	8,2%	15,5%	15,9%	16,6%
Cumplimiento del plan de Negocio 2008		36,9%	104,6%	88,7%	193,5%	229,6%	235,3%

Anexo 2. Declaración de Ingresos de Codensa

(En miles de millones de pesos)	2005	2006	2007
Ingresos de operación	1.781	1.991	2.173
Margen de contribución	967	1.067	1.115
EBITDA	732	840	873
Operational utility	422	565	608
Net utility	275	376	379

Fuente: Codensa

Anexo 3. Balance general de Codensa

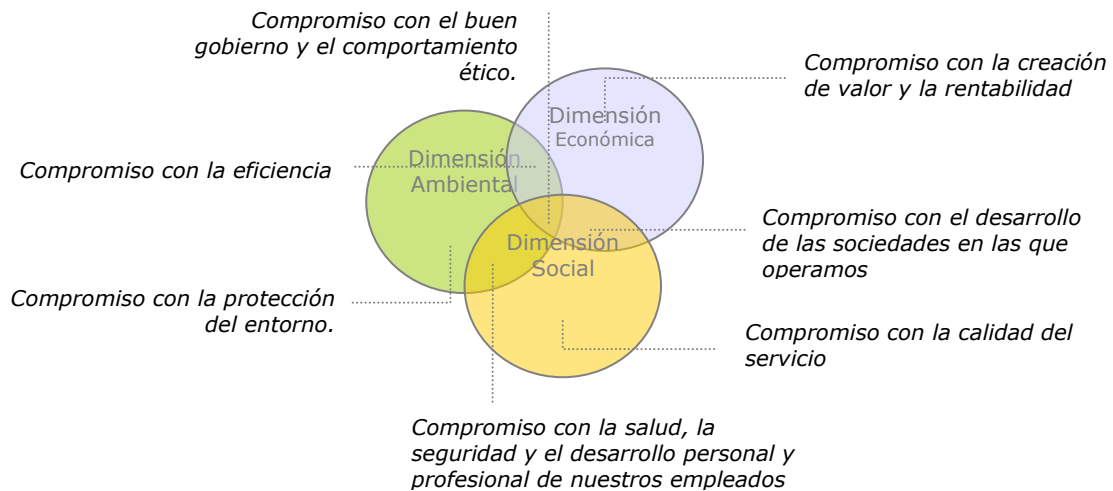
(En miles de millones de pesos)	2005	2006	2007
Efectivo	125	85	292
Deudores y otras	621	934	1.104
Propiedades, equipos y otros.	3.924	4.018	3.985
ACTIVOS TOTALES	4.670	5.037	5.381
Obligaciones financieras	544	705	1.429
Corto plazo	44	205	282

Largo plazo	500	500	1.147
Facturas pendientes	279	586	405
PASIVOS TOTALES	1.303	1.854	2.342
VALOR NETO TOTAL	3.367	3.183	3.039

Fuente: Codensa

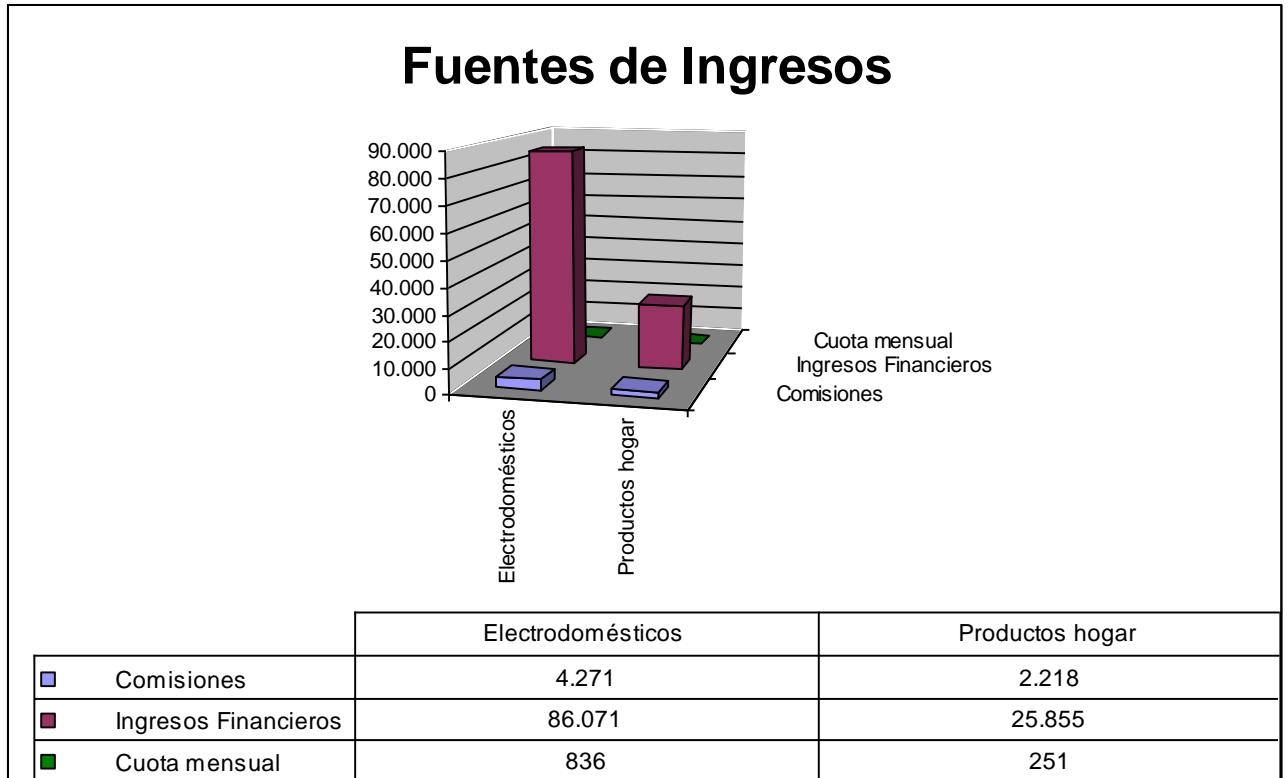
Anexo 4. Los Siete Compromisos de Endesa por un Desarrollo Sostenible.

Nuestro Compromiso con el futuro



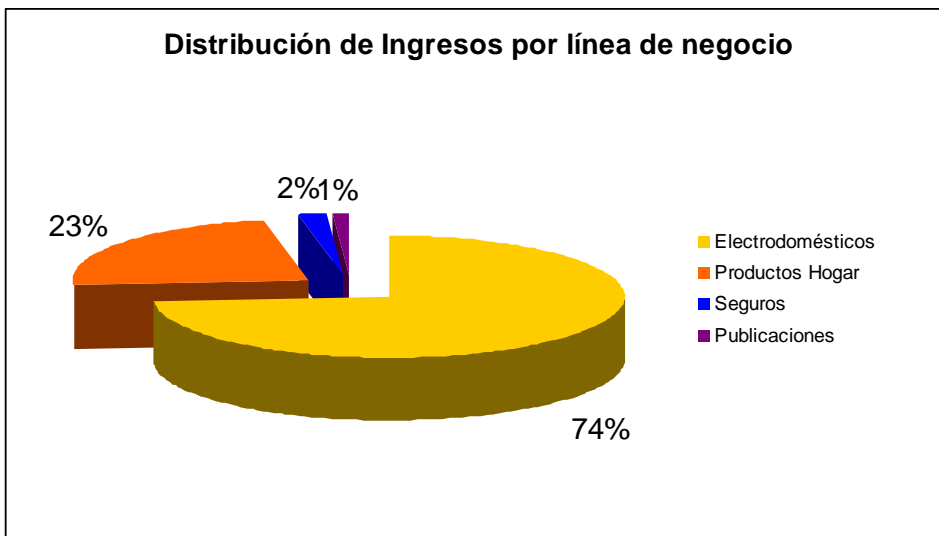
Fuente: Endesa

Anexo 5. Fuentes de ingresos (Cifras en millones de pesos colombianos).

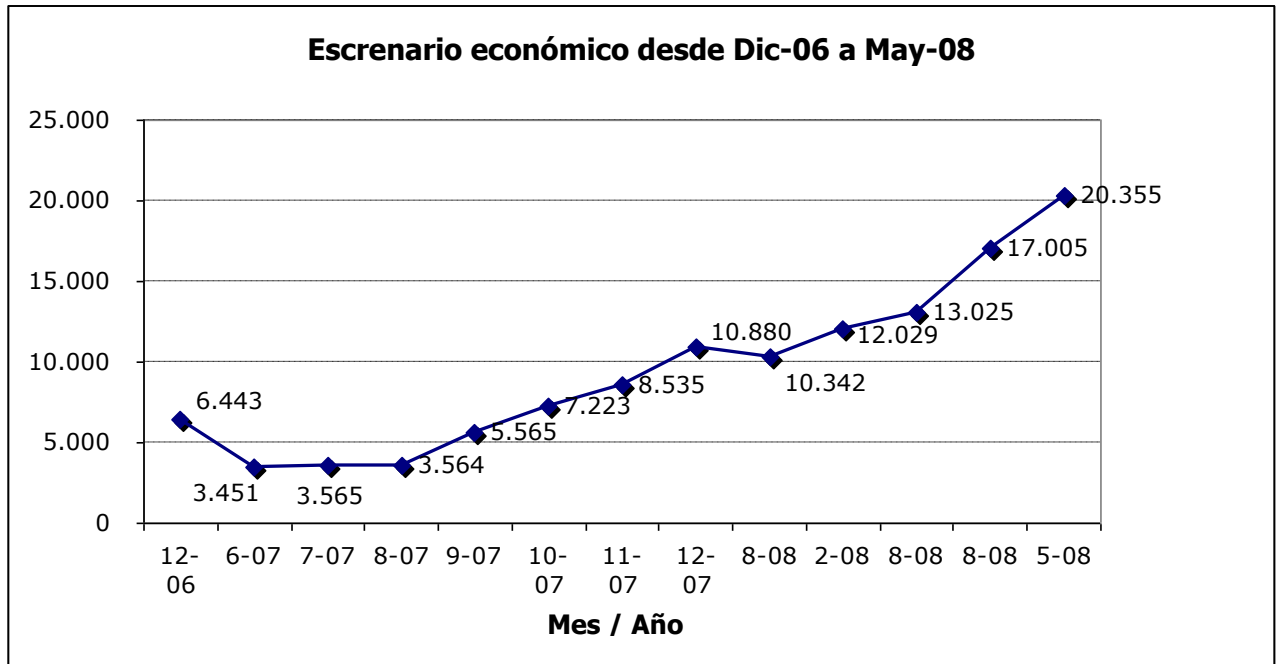


Fuente: Codensa

Anexo 6. Ingresos por línea de negocio



Anexo 7. Ingresos netos mensuales (Cifras en millones de pesos).



Fuente: Codensa